

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Employee Education and Development

Student: Bc. Renáta Kolarčíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy č. 5, vypracovala samostatně.
Přílohy č. 1 – 4 mi byly dány k dispozici společností Tieto.

V Ostravě 30. 4. 2010

Renáta Kolarčíková

OBSAH:

1. Úvod	1
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	3
2.1. Vymezení pojmů	3
2.2. Vývoj personálního řízení	5
2.3. Řízení lidských zdrojů	6
2.4. Rozvoj lidských zdrojů	7
2.5. Strategický rozvoj lidských zdrojů	9
2.5.1. Balanced Scorecard	9
2.5.2. Učící se organizace	12
2.6. Systematický rozvoj lidských zdrojů	13
2.6.1. Identifikace potřeb vzdělávání	14
2.6.2. Plánování vzdělávání	16
2.6.3. Realizace vzdělávání	17
2.6.4. Vyhodnocování výsledku a účinnosti vzdělávacího programu	26
2.7. Vzdělávání v období krize	29
2.8. Talent management	29
3. Charakteristika organizace	33
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	36
4.1. Strategie společnosti	36
4.2. Oddělení lidských zdrojů	37
4.3. Systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti Tieto	38
4.4. Program Greenhouse	44

4.5. Přehled vzdělávacích aktivit za rok 2008 a 2009.....	48
4.6. Vyhodnocování vzdělávání.....	49
4.7. Průzkum v organizaci.....	49
4.8. Vyhodnocení současného stavu.....	58
5. Návrhy a doporučení	62
6. Závěr	65
Seznam použité literatury	67
Seznam zkratek	71
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	72
Seznam příloh	73

1. Úvod

V posledních 20. – 30. letech zaznamenáváme v socioekonomickém prostředí řadu významných změn. Toto období bývá označováno jako období přechodu od industrialismu k postindustrialismu neboli k postmoderní společnosti. Počátky spadají zhruba do druhé poloviny osmdesátých let minulého století, kdy dochází k obrovskému rozmachu informačních a komunikačních technologií a informační systémy začínají ovlivňovat podnikatelskou činnost. Roste význam informací a znalostí. Lidský potenciál se následkem nových technologií začíná zvyšovat. Další významnou změnou posledních let je masivní rozvoj sektoru služeb a snížení významu těžkého a zpracovatelského průmyslu jako tradičních odvětví ekonomiky. V globálním prostředí dochází k neustálým změnám, které jsou hůře předvídatelné, sílí tlaky globální konkurence. Často je dnešní doba označována jako období chaosu a turbulentních změn. Změny významně zasahují i do personálního řízení. V 90. letech 20. století se objevují pojmy jako učící se organizace, znalostní ekonomika, znalostní management, lidský kapitál, zaměstnavatelnost, nová psychologická smlouva a další. V organizacích dochází ke změnám organizačních struktur, mechanický pohled na organizace se mění na organický. Trendem je zeštíhlování organizačních struktur, mění se styly vedení, zvyšuje se důležitost řízení a rozvoje lidských zdrojů. Personalisté se začínají zabývat strategickými problémy na vyšší úrovni, jako jsou například rozvoj předpokladů a schopností zaměstnanců k výkonu jejich práce, řízení jejich profesního růstu, talent management, atd.

Všechny tyto změny kladou vyšší nároky na organizace a jejich řízení. Aby byly firmy konkurenceschopné, musí se naučit neustálé změny pochopit, co nejlépe a nejrychleji na ně reagovat, počítat s možnostmi změn ve svých strategiích a alespoň se snažit je předvídat. Důležité je odpoutat se od postojů minulosti, objevit hodnotu v zaměstnancích a uvědomit si, že lidský potenciál a jeho rozvoj je konkurenční výhodou nezbytnou pro budoucí existenci firmy. Přes neustálý rozvoj technologií má člověk stále důležitou roli. Důraz na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců kladl již Tomáš Baťa (1876 – 1932): **„Mým cílem nebylo vybudovat firmu. Potřeboval jsem vychovat lidi, kteří budou dobře sloužit zákazníkům. Teprve s nimi jsem mohl vybudovat firmu.“**

O aktuálnosti tématu rozvoje a vzdělávání svědčí i programy Evropské unie. Jedním z cílů EU zakotvených v Lisabonské smlouvě je podpora udržitelného rozvoje, který má být založen na vyváženém hospodářském růstu, cenové stabilitě, vysoce konkurenceschopném

prostředí, plné zaměstnanosti a ochraně životního prostředí. Proto svými projekty mimo jiné podporuje investice do lidí a jejich vzdělávání. Moderní ekonomiky dnes stojí více na znalostech než na surovinách a fyzické práci, je důležité udržovat krok s vývojem. Evropský sociální fond ročně vynaloží více než 10 miliard Eur na podporu školení a flexibility.

Právě pro aktuálnost rozvoje lidských zdrojů jsem si toto téma vybrala jako téma své diplomové práce a pro spolupráci jsem oslovila jednoho z největších poskytovatelů IT služeb v Evropě, skandinávskou společnost, která má osobní rozvoj svých zaměstnanců jako jeden ze základních principů a strategií, společnost Tieto. Společnost TietoEnator vznikla v roce 1999 spojením finské společnosti Tieto a švédské Enator. Do Čech vstoupila v roce 2000 a v současnosti zde zaměstnává okolo 1500 lidí, nejvíce pak v Ostravě, která je největším delivery centrem v rámci Tietu. Tato společnost působí ve 30. zemích a celosvětově zaměstnává 16 tisíc lidí.

Práce bude rozdělena do dvou částí. Teoretická část této práce bude zaměřena na nejdůležitější poznatky týkající se rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Zdrojem budou informace získané z odborné literatury, odborných časopisů a internetových stránek. Praktická část bude rozbořem současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti Tieto. Informace ke zvolenému tématu budou získávány formou rozhovorů, z interních materiálů firmy, dotazníkovým šetřením a vlastním pozorováním.

Cílem této práce bude analýza současného systému rozvoje a vzdělávání zvolené firmy a na základě vyhodnocení této analýzy návrh možných opatření, která by měla vést ke zkvalitnění procesu vzdělávání a rozvoje.

2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

2.1. Vymezení pojmů

Termín *lidské zdroje* poprvé použil americký ekonom Theodore William Schultz (1902 – 1995), jeden z autorů teorie lidského kapitálu a držitel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1979. Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, neustále sílící konkurenční boj donutil firmy, aby se začaly dlouhodobě a strategicky věnovat rozvoji svých zaměstnanců. Uvědomily si, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.

Intelektuální kapitál je jakousi zásobou a tokem znalostí, které má organizace k dispozici, je možno považovat je za nehmotné zdroje, které spolu s finančním a hmotným majetkem tvoří celkovou tržní hodnotu podniku. Intelektuální kapitál má tři vzájemně propojené složky[1]:

- *Lidský kapitál* - to jsou zaměstnanci podniku se svými vrozenými i získanými schopnostmi a dovednostmi, inteligencí a zkušenostmi. Patří zde vše, od tvrdých (technických) dovedností až po měkké dovednosti (jako jsou například komunikační dovednosti), co přidává hodnotu pro zákazníka.
- *Strukturální kapitál* – jedná se o rozšířený lidský kapitál. Znalosti, které organizace vlastní, jako jsou licence, patenty, počítačové systémy, atd.
- *Zákaznický/vztahový kapitál* představuje cokoliv cenného, co se zaměstnanci naučili jak ze vztahů s obchodními partnery, tak i ze vztahů uvnitř organizace.

Z výše uvedeného vyplývá, že znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců v organizaci vytvářejí hodnotu, která bývá silným nástrojem odlišení se od konkurenčních podniků. Aby ale intelektuální kapitál vznikl, je nutné do lidí investovat, starat se o jejich rozvoj a vzdělávání a efektivně využívat znalostí.

Schopnost chápeme jako soubor předpokladů potřebných k výkonu určité činnosti. Schopností zaměstnanců lze využít ke zdokonalování procesů a výkonnosti. Zaměstnanci jsou v nejbližším kontaktu se zákazníky, nápady na zlepšení by tedy měly vycházet z jejich strany.

Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.

Dovednosti jsou učením získané dispozice ke správnému, rychlému a efektivnímu vykonávání určitých činností vhodným způsobem.

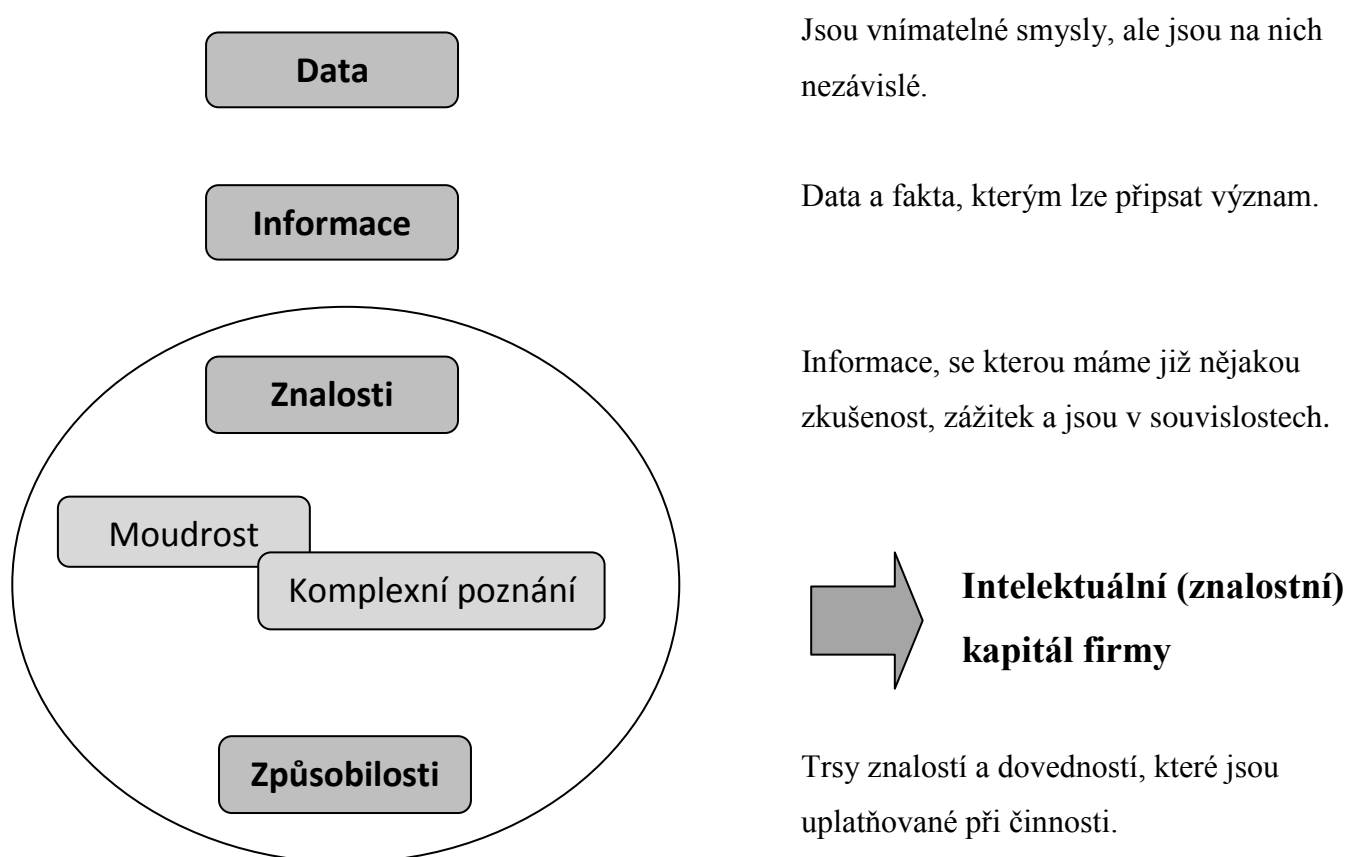
Učení se je proces získávání a předávání zkušeností, návyků, dovedností, znalostí, hodnot a podobně. Je to širší proces nežli vzdělávání a rozvoj.

Rozvoj – dosažení žádoucích změn pomocí učení (se) [7].

Vzdělávání – organizovaný a institucionalizovaný způsob učení [7].

Odborné vzdělávání – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení [1].

Obr. 2.1. Genealogický model znalostí – „předci“ a „potomci“ znalostí



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457.

2.2. Vývoj personálního řízení

Do dvacátých let minulého století se jednalo pouze o *péči o zaměstnance* a snahu zlepšit pracovní podmínky.

Od 20. letech 20. století má personální práce administrativní podobu. V této době je ještě stále náplní personálních pracovníků zlepšování nelidských podmínek, vydávání předpisů o bezpečnosti práce, výběr pracovníků, pořizování, uchovávání a aktualizace informací a dokumentů týkajících se pracovníků. Po celosvětové recesi však firmy začínají věnovat větší pozornost potenciálu svých zaměstnanců a jeho rozvoji jakožto prostředku pro uplatňování vizí. Sílí konkurenční boj.

V další etapě vývoje řízení lidských zdrojů, tzv. *personálního řízení* ve 40. – 70. letech dvacátého století se začíná na organizaci nahlížet jako na živý organismus a zvyšuje se význam personalistiky. Lidé začínají být bráni jako aktiva, nikoli jen jako náklady. Jedná se o pokračující období industrialismu, kdy je většina lidí zaměstnána v těžkém průmyslu, s úzkou pracovní specializací, je vyžadováno přísné dodržování popisu pracovního místa, zaměstnanci pasivně plní úkoly. Personální práce začíná být profesionalizována.

Od druhé poloviny 80. let minulého století hovoříme o *řízení lidských zdrojů*. Na organizaci se začíná nahlížet jako na živý organismus, mechanický pohled se mění na organický, lidé jsou bráni jako aktivum, nikoliv jen jako nákladová položka, zvyšuje se význam personální práce. Koncepce řízení lidských zdrojů, kde lidé jsou strategickým zdrojem, díky němuž je dosahováno konkurenčních výhod, se objevuje nejdříve ve vyspělých západních státech, především v USA, řízení lidských zdrojů se integruje se strategií firmy. Personální práce není pouze záležitostí specialistů na lidské zdroje, ale i každodenní činností všech vedoucích pracovníků – liniových manažerů, kteří mají k zaměstnancům blíže než personální útvary. V socioekonomickém prostředí dochází k řadě významných změn, dochází ke změnám politickým, rozpadá se tzv. „východní blok“, otevírají se nové trhy. Neuvěřitelný je rozmach telekomunikačních a informačních technologií, které ovlivňují podnikatelskou činnost a umožňují rychlejší šíření informací. Nejrychleji se rozvíjejícím odvětvím je sektor služeb, význam tradičního těžkého průmyslu se snižuje. Období těchto změn v posledních dvaceti až třiceti letech je označováno jako období přechodu k postindustriální společnosti, ve které budou znalosti a informace konečným produktem [9]. Globální konkurence nutí firmy zaměřit se na produktivitu a flexibilitu a hledat nové způsoby, jak získat konkurenční výhodu. Trendem je zplošťování organizačních struktur, snižování počtu úrovní řízení

v organizačních strukturách, což umožňuje větší flexibilitu. Rozvíjejí se nové styly vedení: proaktivní management, leadership, styl zaměřený na tzv. „*empowered people*“ – pracovníci přebírají větší zodpovědnost za svou práci. Chtějí – li podniky přežít, musí pochopit podstatu probíhajících změn a reagovat na ně, hybnou silou jsou přitom lidé.

V 90. letech 20. století se zostruje mezi firmami boj o kvalitní zaměstnance, objevuje se pojem *řízení intelektuálního kapitálu*. Důraz začíná být kladen na posilování pravomocí, týmovou práci a nepřetržitý rozvoj pracovníků. Firmy svým zaměstnancům již nemohou nabízet jistotu zaměstnání, v důsledku neustálých těžko předvídatelných změn. Tradiční psychologická smlouva je tak narušena a objevuje se tzv. současná psychologická smlouva, jejíž hlavním pojmem je zaměstnavatelnost. „Zaměstnavatelnost se týká zejména schopností a dovedností, které umožňují jedinci zaměstnání změnit, nebo v případě ztráty zaměstnání najít poměrně rychle zaměstnání jiné.“[9] Nová psychologická smlouva vychází z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnavatelé nabízejí možnost rozvoje a vzdělávání a očekávají, že zaměstnanci budou nové poznatky aktivně využívat ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Na zaměstnance jsou kladeny nové požadavky a je na ně převedena primární odpovědnost za rozvoj a kariéru, odpovědnost firem je sekundární.

V České republice byl vývoj trochu odlišný, což bylo způsobeno především politickým vývojem. Vlivem toho jsou některé české podniky v oblasti řízení lidských zdrojů poněkud zkostnatělé a význam personalistiky bývá podceňován.

2.3. Řízení lidských zdrojů

Personální činnosti tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování, propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a ostatním osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje [11].

Personální útvary poskytují služby vnitropodnikovým zákazníkům. Současným trendem je používání anglického označení oddělení lidských zdrojů *Human Resources* nebo jen jeho zkratky HR.

Hlavní role personalistů [1]:

- **Role partnera v podnikání** - personalisté jsou spolu s liniiovými manažery spoluzodpovědní za úspěšnost organizace.
- **Role stratéga** - snaží se o propojení strategie do řízení a rozvoje lidí.
- **Intervenční role** – personalisté mohou působit jako nezávislí pozorovatelé, na základě svých analýz navrhnout procesy na zlepšení problematických oblastí.
- **Role inovátora** – snaží se zavádět nové procesy a postupy, který by mohly vést k vyšší efektivnosti organizace.
- **Role interního konzultanta** – spolupracují se svými kolegy (interními zákazníky) při řešení problémů, analyzování a navrhování řešení.
- **Monitorovací role** – dohlíží na uplatňování personální politiky, dodržování hodnot.
- **Reaktivní a proaktivní role** – na nižší úrovni personalisté poskytují pouze služby interním zákazníkům, na strategické úrovni jsou partnery v podnikání.

2.4. Rozvoj lidských zdrojů

Důležitou součástí řízení lidských zdrojů je podnikové vzdělávání a rozvoj. V současnosti stále častěji dochází k rozvoji nových technologií, zejména informačních a komunikačních, internetu. Roste význam informací a znalostí, mění se pracovní podmínky, náplně práce, objevují se nové styly vedení, atd. Trendem je proces celoživotního vzdělávání a stálý profesní rozvoj. Firmy se musí přizpůsobovat novým trendům, současná marketingová kultura je zaměřena na kvalitu pro zákazníka, flexibilitu v podnikání, racionalizuje se výroba. Kdo neinovuje, nepřežije. K tomu všemu je zapotřebí rozvíjet intelektuální kapitál firmy, směřovat k učící se organizaci, kde je vhodné klima pro inovace, počínaje nejnižšími složkami v organizaci. Rozvoj lidských zdrojů napomáhá k dosažení předem vymezených cílů organizace.

Plány rozvoje by měly vycházet ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů, v tomto směru se personální oddělení stávají strategickým partnerem v rámci organizace a tvůrcem přidané hodnoty.

Podle průzkumu statistického šetření CVTS 3 (Continuing Vocational Training Survey), který provádí EU se v České republice zabývá vzděláváním svých zaměstnanců 70% firem. Většinou se jedná o větší podniky. Podniky, které vzdělávání nerealizují, uvádějí

jako nejčastější důvod to, že dovednosti a schopnosti jejich zaměstnanců odpovídají potřebám organizace, dávají přednost při přijímání nových zaměstnanců lidem s požadovanými znalostmi a dovednostmi. Každý sedmý podnik uvedl jako hlavní důvod vysoké náklady na vzdělávání [21].

Konkrétními cíli vzdělávání z hlediska podniku jsou [1]:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se
- snížit dobu potřebnou k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech

Současným trendem, v souvislosti se změnou pojetí psychologické smlouvy, je přístup k možnosti rozvoje a vzdělávání jako k jedné ze zaměstnaneckých výhod.

Deset podmínek efektivního vzdělávání [1]:

1. Jedinci musejí být motivováni učit se.
2. Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu.
3. Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení.
4. Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
5. Učení je aktivní, nikoli pasivní proces.
6. Je třeba používat vhodné metody.
7. Metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.
8. Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas.
9. U učících se osob musí docházet k upevňování vědomí správného chování.
10. Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu.

Aby bylo podnikové vzdělávání opravdu efektivní, musí být **strategické a systematické**. Musí být zajištěno profesionálním způsobem tak, aby byla zajištěna návratnost investice do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Základem je kvalitně provedena analýza potřeb vzdělávání a jasně definovaný cíl.

2.5. Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategický přístup ke vzdělání se týká dlouhodobých potřeb podniku v oblasti dovedností, znalostí a schopností jejich pracovníků. Klade důraz na to, aby vzdělávání bylo neodmyslitelnou a trvalou součástí procesu řízení. Vychází z předpokladu, že lidské zdroje jsou hlavním zdrojem konkurenční výhody, je proto potřeba zvyšovat jejich schopnosti [1].

I když je v současné době neustálých změn obtížné plánovat dlouhodobě, pokud jde o zvyšování intelektuálního kapitálu je nutný dlouhodobější pohled, zvláště pak pokud se jedná o talenty a klíčové zaměstnance. Plánování rozvoje lidských zdrojů musí vycházet z podnikové strategie a na ní navazující strategie lidských zdrojů. Základními otázkami jsou: Jaké zaměstnance potřebujeme, aby naše firma rostla a rozvíjela se? Kterí zaměstnanci jsou pro nás klíčoví? Jak vyhledávat a rozvíjet talenty?

Aby byla strategie rozvoje úspěšná, musí být zaměstnanci pochopena a musí jim přinášet uspokojení.

2.5.1. Balanced Scorecard

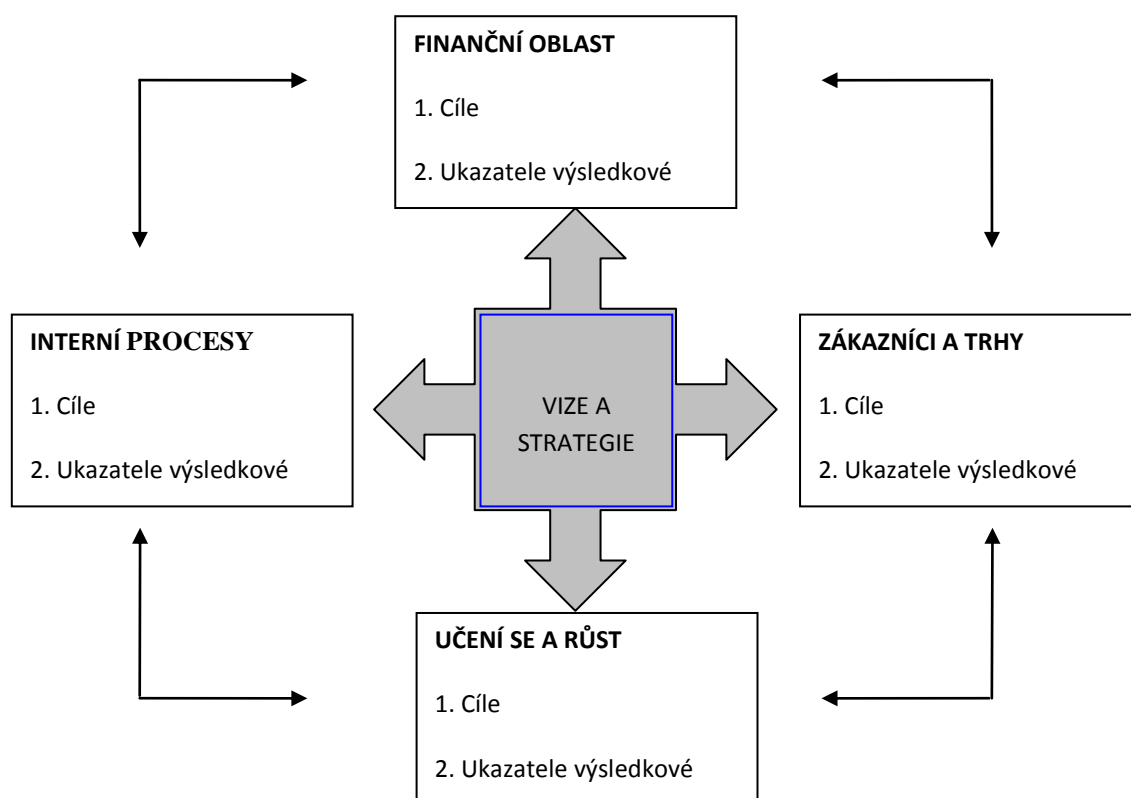
Vzdělávání zaměstnanců má za úkol přispívat ke zvýšení výkonnosti podniku a podporovat dosažení nejvyšších cílů. Pokud ovšem tomu má tak být musí být cíle vzdělávání i celý jeho proces propojen se strategií podniku. Pro vyjasnění, formulování a řízení strategie se používá metoda Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku), jejímiž tvůrci jsou R. S. Kaplan a D. P. Norton. Metoda Balanced Scorecard by měla pomoci směřovat k učící se organizaci. Budou – li zaměstnanci rozumět vizi organizace, budou přístupnější ke změnám a ochotnější učit se.

Níže uvedený obrázek naznačuje klíčové oblasti, které se sledují při aplikaci metody **Balanced Scorecard** (dále jen BSC). Jedná se o [7]:

- **finanční oblast** (Jakých finančních cílů musíme dosáhnout, abychom uspokojili naše akcionáře?)
- **zákaznická oblast** (Které potřeby zákazníka musíme uspokojit, abychom dosáhli našich nejvyšších cílů?)

- **interní procesy** (Které naše procesy musejí být vynikající, abychom dokázali uspokojit své zákazníky a akcionáře?)
- **učení se a růst** (Jak se musí náš podnik a jeho pracovníci učit a inovativně chovat, abychom úspěšně dosáhli naší vize?)

Obr. 2.5.1. Řetězec příčin a účinků a hodnotové orientace v systému BSC

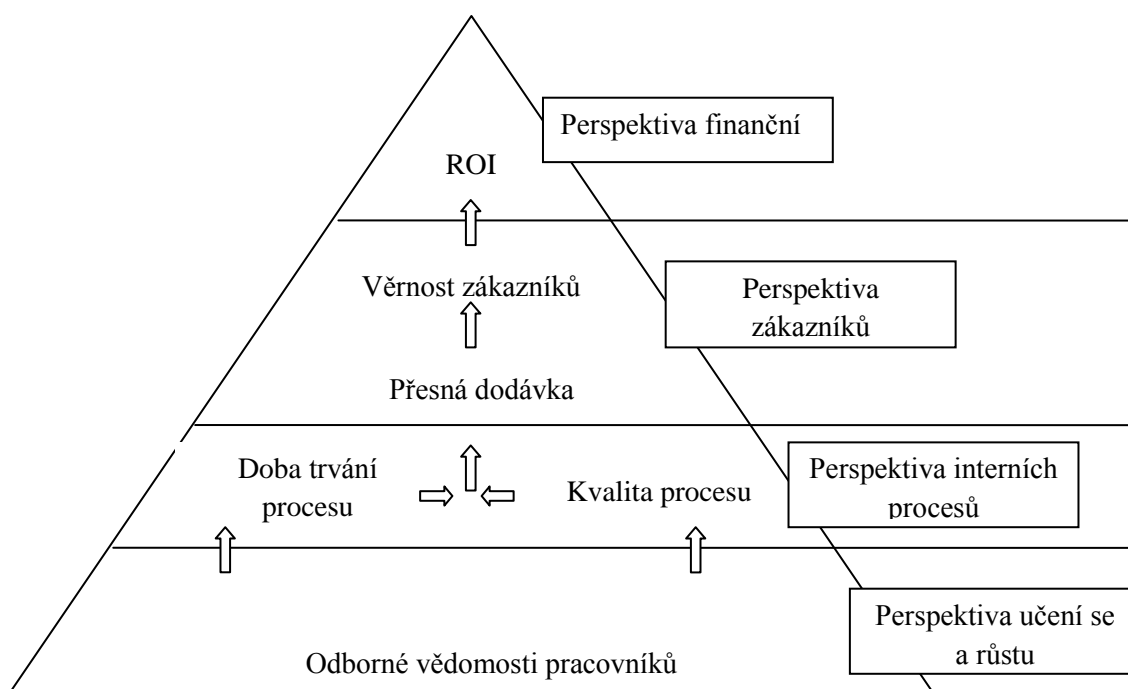


Zdroj: HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi*. Profess Consulting s.r.o. Praha. 1. vydání v ČR, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

Používání metodiky BSC k implementaci strategie podniku poskytuje nejen managementu, ale i všem zainteresovaným skupinám zřetelný obraz o významu jejich práce při dosahování podnikových cílů. Každý zaměstnanec ví, kam směřuje jeho úsilí a jak rozvíjet své schopnosti a vědomosti, aby přispěl k celkovému úspěchu podniku. Obrázek číslo 2.5.2.

jasně naznačuje vztah mezi lidským kapitálem a dosahováním nejvyšších cílů podniku. Je zde jednoznačně patrná jak potřeba učení se zaměstnanců i podniku jako celku, tak i podpora této perspektivy pro úspěšné dosažení cílů v dalších třech perspektivách. Všechno směřuje k dosažení dlouhodobých cílů podniku a tím ke spokojenosti jak majitelů, tak i zaměstnanců, jejichž spokojenost je dnes považována za velmi důležitou. Ztráta klíčových zaměstnanců může mít pro podnik velmi negativní dopad, se zaměstnancem odchází kapitál ve formě znalostí.

Obr. 2.5.2. Perspektivy – dimenze BSC



Zdroj: HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi*. Profess Consulting s.r.o. Praha. 1. vydání v ČR, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

2.5.2. Učící se organizace

Pojem učící se organizace se objevil v 90. letech minulého století, kdy jej Peter Senge použil ve své knize Pátá disciplína. Podle Sengeho jde o takovou organizaci, kde lidé stále zlepšují své schopnosti dosahovat požadovaných výsledků, kde je podporováno flexibilní a systémové myšlení, kde se lidé učí a pracují týmově.

Mezi charakteristiky učící se organizace patří:

- **systémové myšlení** – nahlížení na veškeré dění v souvislostech
- **mistrovství v oboru** – průběžné zdokonalování se a individuální učení
- **mentální modely a jejich změna** – otevřenost novým poznatkům
- **sdílení vizí** – ztotožnění pracovníků s cíly organizace
- **týmové učení** – učení se týká celé organizace

V dnešní době neustálých změn začíná být schopnost učit se rychleji než konkurence předpokladem úspěchu. Učící se organizace zlepšuje schopnost reagovat na změny. Koncept učící se organizace je zaměřen na dlouhodobé plánování a strategickou vizi. Aby se učení stalo samozřejmostí, musí mu být přiznán strategický význam. Pro úspěšnou aplikaci v praxi je nutná týmová práce, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, jasně definované kompetence, pozitivní postoj zaměstnanců k učení se. Management společnosti by při zavádění tohoto konceptu měl jít příkladem aktivním přístupem k učení a jasnou podporou.

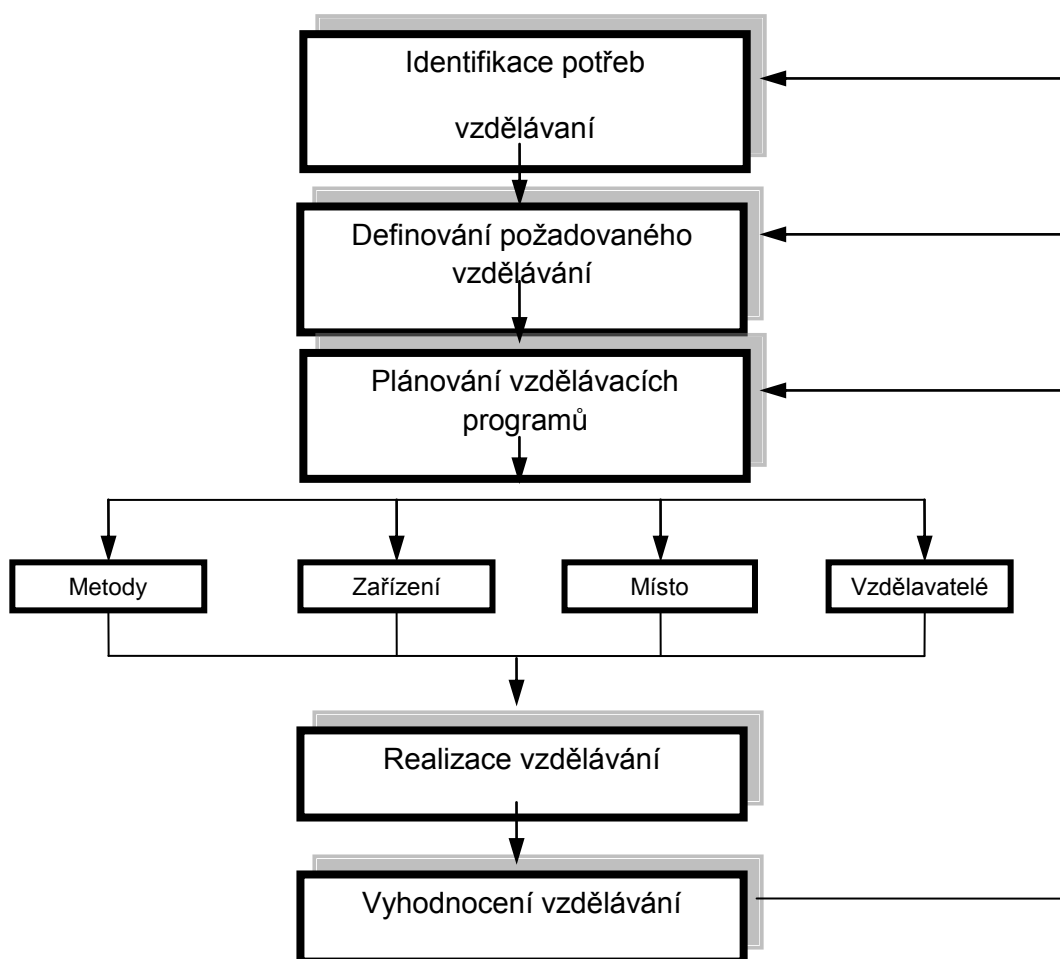
Učící se organizace je o sdílení informací (je potřeba naučit se informace sdílet) a týmovém učení. Například pokud zaměstnanec absolvuje nějaké externí školení, uspořádá pak pro ostatní kolegy prezentaci získaných znalostí, které mohou být ve firmě uplatnitelné.

Tento komplexní model rozvoje lidských zdrojů je časově neomezeným procesem a právě z těchto důvodů je u nás stále ještě spíše výjimkou.

2.6. Systematický rozvoj lidských zdrojů

Vzdělávání by mělo probíhat systematicky v neustále se opakujícím cyklu dle definovaných potřeb, pouze tak bude přispívat ke zlepšení pracovního výkonu. Systematické vzdělávání zahrnuje několik fází, začíná identifikací vzdělávacích potřeb, následuje plánování vzdělávání, vlastní realizace a končí vyhodnocením vzdělávání. Cyklus systematického vzdělávání je naznačen v obr. č. 2.6.1.

Obr. 2.6.1. Proces plánovaného vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

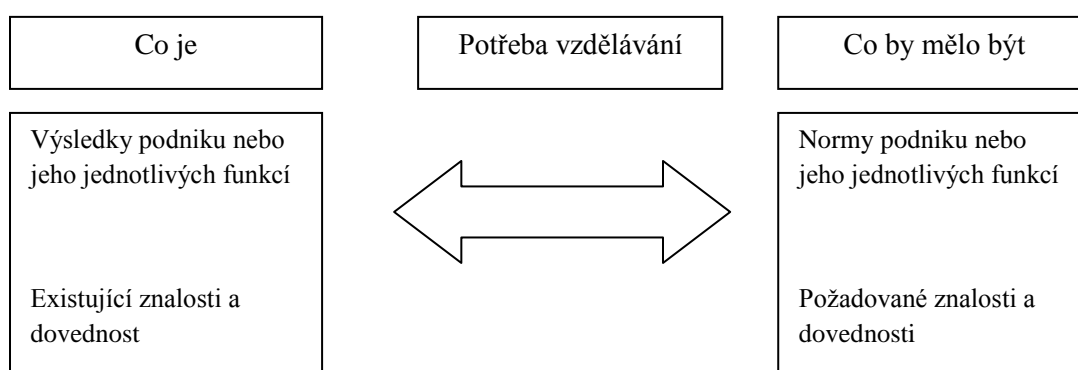
Výhody systematického vzdělávání v organizaci [11]:

- Organizace si neustále připravuje odborně zdatné zaměstnance z vlastních řad.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností podle aktuálních potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost zaměstnanců.
- Přispívá ke zvýšení produktivity práce, zkvalitnění výrobků či služeb.
- Efektivní způsob využití talentovaných zaměstnanců z interního trhu práce.
- Bere v úvahu zkušenosti z předcházejících vzdělávacích cyklů, čímž se neustále zdokonaluje.
- Je nástrojem k realizaci moderní koncepce řízení pracovního výkonu.
- Zvyšuje motivaci zaměstnanců.
- Zvyšuje zaměstnavatelnost.

2.6.1. Identifikace potřeb vzdělávání

Cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací vzdělávacích potřeb, tedy definováním rozdílů mezi současným stavem a stavem žádoucím.

Obr. 2.6.1.1. Potřeba vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Pro kvalitní identifikaci potřeb vzdělávání je dobré provést analýzy těchto tří oblastí:

1. **Analýza firmy** jako celku například pomocí výsledků auditů nebo SWOT analýzy, tedy analýzy silných a slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb. Výsledkem této analýzy jsou informace, kam firma směřuje a kde je v současnosti, co by ji mohlo ohrozit a zda existuje oblast rozvoje, která by mohla napomoci k využití příležitostí, vyřešení slabých stránek a hrozeb.
2. **Zmapování procesů** a následně analýza pracovních míst. Popis potřebných kompetencí k jednotlivým pracovním pozicím, tzv. kompetenční katalog.
3. **Informace** o jednotlivých zaměstnancích. Tyto informace jsou většinou získávány z různých hodnocení, metody hodnocení jsou uvedeny v tabulce č. 2.8.1.1. Systematické vzdělávání je velmi úzce spjata s hodnocením zaměstnanců. Porovnáním požadovaných kompetencí a kompetencí, kterými jednotliví zaměstnanci disponují je východiskem pro koncipování vzdělávacích aktivit.

Tabulka 2.8.1.1. Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457.

Identifikace individuálních potřeb vzdělávání by měla probíhat na třech úrovních [7]:

- subjekt vzdělávání (individuální potřeby a přání)
- požadavky vyplývající z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi – mezera)
- budoucnost (očekávání, plánovaného profesního a kariérového růstu)

2.6.2. Plánování vzdělávání

V dalším kroku je potřeba určit v návaznosti na identifikované potřeby vzdělávání priority problémových oblastí a vypracovat program vzdělávání v souladu s podnikovou strategií. V případě, že se v průběhu vzdělávacího programu objeví nové potřeby vzdělávání, je důležité na ně pružně reagovat.

Plánování vzdělávání zahrnuje tyto činnosti [2] :

- určení obsahu programu vzhledem k cílům
- volbu metod vzdělávání
- určení délky vzdělávacího programu
- určení lektorů
- příprava materiálů pro výuku
- určení předpokládaných nákladů

Metod vzdělávání existuje celá řada, můžeme je rozdělit do tří skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.
3. Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště.

2.6.3. Realizace vzdělávání

Samotná realizace vzdělávacích aktivit může být prováděná buď s pomocí externích školitelů (vzdělávacích agentur), interními školiteli nebo kombinací obojího. Závísí to na možnostech organizace a charakteru vzdělávacího programu.

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Mezi nejčastěji používané metody ke vzdělávání na pracovišti – „*on the job*“ patří:

Instruktaž při výkonu práce

Často používaná metoda, vhodná k rychlému zaškolení nového nebo méně zkušeného zaměstnance. Zkušený zaměstnanec názorně předvede pracovní postup, čímž si vzdělávaný pracovník osvojí postup práce. Nevýhodou této metody je, že umožňuje zácvik u spíše jednodušších a dílčích pracovních postupů [11].

Coaching (koučování)

Z anglického slova *coaching*, což znamená soustavně se připravovat. Jedná se o nový přístup k vedení a řízení lidí, který umožňuje dívat se na problémy jinak, než jak byly koučovaným dosud viděny. Tato metoda je velice účinná pro dosažení rychlejší a trvalejší změny v chování koučovaných pracovníků, získají nový způsob myšlení a jednání. Je to jakási dlouhodobější instruktaž kouče, která vede k odstranění vnitřních bariér koučovaného a rozvinutí jeho skrytého potenciálu. Kouč klade otázky, na které koučovaný sám hledá odpovědi a přebírá tak odpovědnost za své rozhodnutí.

Firmy mohou spolupracovat s externisty nebo zvolit cestu výcviku vlastních interních koučů z řad zaměstnanců s vysokým potenciálem a vybudovat tak v organizaci pozitivně motivující koučovací kulturu.

Tato praktická metoda, zvyšující výkon zaměstnanců se začíná stále více prosazovat i u nás.

Mentoring

Jedná se o dobrovolnou podporu jedné osoby druhou, jakási obdoba *coachingu*. Pracovník si sám vybírá svého mentora, který mu předává své zkušenosti a rady.“ Mentoři povzbuzují jednotlivce, aby se učili různými způsoby podle svých rozvojových potřeb a aby užívali různé učební styly a různé fáze učebního cyklu.“ [5] Mentoring posiluje firemní

kulturu, zlepšuje mezilidské vztahy, zvyšuje motivaci a loajalitu zaměstnanců s organizací. Rizikem je zde volba nesprávné osoby mentora.

Counselling (poradenství)

Dvoustranný, časově náročnější, vztah vzájemného konzultování a ovlivňování patří k novějším metodám. Vzdělávaný zaměstnanec se ke všem problémům aktivně vyjadřuje, přichází s vlastními návrhy, čímž se vytváří jakási zpětná vazba. Sám vzdělavatel si tímto způsobem ověřuje vlastní schopnosti práce s lidmi. Nevýhodou je větší časová náročnost, která může mít negativní dopad na plnění běžných pracovních povinností [11].

Asistování

Jedna z tradičních metod formování pracovních činností s důrazem na praktickou stránku vzdělávání. Vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, od kterého se učí, pomáhá mu s plněním jeho úkolů. Postupně se na plnění úkolů podílí samostatně stále větší mírou. Tato metoda se používá jak pro manuální zaměstnání, tak i při výchově řídicích pracovníků a specialistů. Nevýhodou je, že vzdělávaný může převzít i některé nežádoucí návyky [11].

Pověření úkolem

Často bývá závěrečnou fází asistování. Vzdělávaný pracovník je svým nadřízeným pověřen splněním určitého úkolu. Práce vzdělávaného pracovníka je přitom důkladně sledována. Metoda vychovává k samostatnému rozhodování. Zaměstnanec si vyzkouší své schopnosti a je více motivován k jejich rozvoji. Nevýhodou je, že pokud se zaměstnanec dopustí chyb, může to narušit jeho sebedůvěru i důvěru jeho nadřízených v jeho schopnosti [11].

Rotace práce

Princip rotace práce spočívá v systematickém střídání pracovišť různého odborného zaměření nebo různých úrovní řízení. Zaměstnanci tak mimo jiné mají možnost rozšířit si svou specializaci, získat větší schopnost přizpůsobit se měnícím se požadavkům na výkon práce. Může se stát, že zaměstnanec na některém pracovišti nebude úspěšný, což může mít negativní vliv na jeho sebevědomí.

V nadnárodních společnostech jsou stále častější i mezinárodní rotace zaměstnanců, často jsou součástí strategie udržení klíčových zaměstnanců.

Pracovní porady

Během pracovních porad zaměstnanci získávají informace o problémech celé organizace, což zvyšuje pocit sounáležitosti.

2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště jsou většinou skupinové, mezi nejčastější metody „*off the job*“ patří:

Přednáška

Je metoda zaměřena na prezentaci faktických informací, které účastníci pasivně přijímají. Výjimkou mohou být závěrečné části věnované otázkám a odpovědím. Pokud přednášející odprezentuje příliš mnoho nových informací a přednáška trvá více než 40 minut, nebývá příliš efektivní, posluchači si zapamatují jen velmi malé množství informací. Pro vyšší efektivitu se doporučuje použití audiovizuální techniky [1].

Přednáška spojená s diskusí

Výhodou přednášek spojených s diskusí je oproti prezentacím aktivní zapojení účastníků. Doporučují se pro menší skupiny okolo 20 lidí. Pokud jsou účastníci aktivně zapojeni do diskuse, pravděpodobně si zapamatují více informací. Diskusi řídí vzdělavatel, který by měl dohlédnout na to, aby byli zapojeni všichni účastníci, vyvolává diskusi přímými otázkami, používá otázky s otevřeným koncem, které stimulují myšlení. Vzdělavatel má předem vypracovaný plán a konečné cíle a snaží se udržet diskusi pod kontrolou tak, aby se ubírala správným směrem. Na závěr provede shrnutí diskuse [1].

Demonstrování

Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod. [11]

Případové studie

Je detailní analýzou zvoleného případu. Jedná se o popis nějakého problému, který vzdělávající se osoby detailně rozebírají a hledají jeho možné řešení. Využívá se k testování komplexních znalostí obvykle pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Případové studie napomáhají zlepšení schopnosti zkoumat problémy, hledat informace a analyzovat problémy tak, aby byla odhalena jejich podstata. Nevýhodou je, že bývají často účastníky vnímány jako něco, co neodpovídá jejich potřebám.

Workshop

Neboli seminář je týmovým řešením praktického problému. Na workshopech se hledají nové možnosti, vyměňují zkušenosti, diskutuje se.

Brainstorming

Skupinová metoda založená na získávání co nejvíce nových nápadů v daném čase, k danému tématu formou otevřené diskuse. Nápady všech zúčastněných jsou zapisovány a po každém kole jsou vybírány ty nejlepší, zásadou je nekomentovat a nekritizovat žádný z nápadů.

Simulace

Metoda kombinující případové studie a hraní rolí. Účastníci dostanou úkol, většinou se jedná o běžnou životní situaci, během dané doby musejí učinit řadu rozhodnutí. Tímto způsobem se formují jejich rozhodovací a vyjednávací schopnosti.

Hraní rolí

Neboli manažerské hry jsou orientovány na rozvoj praktických dovedností účastníků. Napomáhají například zlepšení dovedností jednání s lidmi, pomáhají zvýšit sebedůvěru. Vyžadována je vysoká aktivita účastníků a samostatné rozhodování. Při hraní rolí předvádějí účastníci určitou situaci a přebírají na sebe danou roli. Každý účastník dostane stručný popis své role nebo jeho role sama vyplyne z řešeného případu [1].

Assesment centre (diagnosticko – výcvikový program)

U těchto výcvikových programu se simulují různé problémy, při kterých i účastníci testují své manažerské dovednosti. Přitom se ukáží jejich silné a slabé stránky a identifikují se potřeby dalšího rozvoje.

Outdoor training (učení se hrou)

Jedná se o skupinové hry mimo pracovní prostředí, pomocí nichž se manažeři učí manažerským dovednostem. Účastníci absolvují v externích podmínkách nejrozličnější, obvykle jim neznámé, aktivity, při kterých se projeví, jak jednají pod tlakem. Smysl je v podobnosti těchto neznámých aktivit s výzvami, se kterými se setkávají při práci, mohou se tak poučit z toho, jak fungují pod tlakem [1].

Nejčastěji jsou tyto hry zaměřeny na [7]:

- teambuliding
- leadership
- change management
- sebepoznání

3. Kombinované metody

Současným trendem ve vzdělávání a rozvoji jsou rozvojové programy, na kterých se podílí jak externí, tak interní školitelé a mohou být využívány jak pro jednotlivce, tak pro širší skupinu vzdělávaných osob.

E – learning (elektronické vzdělávání)

Jedním ze současných trendů je využívání forem elektronického vzdělávání. Jednotná definice pro tuto formu učení se neexistuje, definice se mění postupně tak, jak se samotný e- learning vyvíjí. Jedná se o formu vzdělávání, která využívá multimediální prvky, jako jsou prezentace, texty s odkazy, video snímky, animované sekvence, sdílené pracovní plochy a další. Jednoduše řečeno jedná se o výuku s využitím výpočetní techniky a internetu.

V podstatě se dá pod e- learning zahrnout vše od samostudia na internetu až po na míru vyrobené vzdělávací programy. Proces vzdělávání je složen nejen ze studijního textu, ale také grafiky, mluveného slova, audio a video sekvencí a závěrečných testů. K rozvoji a vzdělávání jej využívají jak jednotlivci, tak i školy a organizace.

Níže uvedená tabulka naznačuje trend, kam směřuje e- learning do budoucna.

Tabulka č. Některé vývojové trendy v e – learningu

	Dříve	Nyní a v blízké budoucnosti
Design kurzu	Dlouhodobé kurzy (doba studia více než jeden měsíc)	Krátkodobé kurzy (doba studia do jednoho týdne)
	Komplexní témata	Dílčí témata
	Samostatný kurz nahrazující klasický	Blended e-learning s kurzy doplňkovými (udržovací, oživovací) či startovací
	Snaha využívat všechny možné technické vymoženosti	Kurz pro všechny postavený na úrovni nejméně vybaveného počítače
	Kurzy s významným podílem vstupujícího lektora	Lektor je nepřítomen
Průběh a motivování	Limitovaný přístup (výuka jen pro vybrané)	Otevřený, bezbariérový přístup
	Kontrola studia (eliminace chyb), testování jako skóre	Testování jako další technika rozvoje Soutěž jako motivační prvek
	Výsledek v testech jako motivační prvek	
	Chat (možnost vyjádřit názor)	Spoluautorství (možnost za chodu ovlivnit obsah kurzu)

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457.

Ve firemním vzdělávání se používá standardizovaná forma e- learningu, což znamená, že ke každému účastníkovi se dostávají stejná sdělení a jsou určena pro většinu zaměstnanců společnosti.

Výhody e- learningu

- úspora nákladů
- úspora času
- opakované využití
- lze jej použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání
- umožňuje vzdělávat zábavnou a velmi názornou formou
- vyškolení velkého počtu zaměstnanců v relativně krátkém čase

- snadná aktualizace obsahu a testů
- kontrola osvojených znalostí a dovedností
- zkrácení nepřítomnosti pracovníků na pracovišti
- každý účastník si sám volí dobu ke studiu, která mu nejvíce vyhovuje
- všichni dostanou stejné informace
- umožňuje bezbariérový přístup ke vzdělávání
- e – learningové kurzy mohou být součástí dalších vzdělávacích a rozvojových aktivit

Nevýhody e-learningu

- on-line studiem nezískáme praktické návyky a manuální dovednosti
- nevýhodou mohou být i vyšší počáteční náklady, pokud firma není dostatečně počítačově vybavena
- programy „šité na míru“ jsou dosti drahé
- bariérou také může být věk zaměstnanců
- ne všechny kurzy jdou převést do podoby e-learningu

Zda se e-learning týká celé organizace nebo jen její části, závisí na samotném charakteru organizace a jejím předmětu podnikání. Jak je již výše uvedeno, on-line studiem nezískáme praktické návyky a manuální dovednosti, proto se bude méně uplatňovat například ve výrobních závodech nebo se tam bude týkat pouze některých zaměstnanců.

E – development

E – development je zakázkovým řešením, jedná se o objevování a vytváření poznatků. Účastníci do plánu sami vnášejí informace, ze kterých se stanou znalosti. Tyto vstupní informace mají často podobu námitek k danému tématu a způsobu jejich řešení.

E-development se uplatňuje především jako součást střednědobých a dlouhodobých rozvojových projektů a vzniká pro konkrétní rozvojový program.

Hlavní výhody e-developmentu [7]:

- Podporuje transfer znalostí a dovedností do praxe.
- Vytváří komunikační prostředí zpětné vazby. Účastník od lektora a nadřízeného dostává zpětnou vazbu.
- Propojení s výstupy e-learningu, e-assessmentu, z hodnocení nadřízených nebo Development Centrem tak, aby e-development nebyl izolován.
- Podporuje sebeřízení. Účastník si sám vytváří svůj rozvojový plán.
- Přesouvá těžiště rozvoje do doby mezi výcviky. Umožňuje připravit se samostudiem na další výcviky.
- Vytváří atmosféru permanentního rozvoje, lze se k němu kdykoliv vracet.

Sociální média

Využití on-line sociálních sítí v podnikovém vzdělávání umožňuje propojení účastníků a okamžitou zpětnou vazbu, která například u e-learningu chybí. On-line nástroje podporují spolupráci, umožní téměř ihned najít znalost, vztahující se k nějakému předmětu, kontaktováním odborníků v rámci organizace nebo i mimo ni. Organizace mohou využívat interní sociální média, pro on-line kontakt mezi zaměstnanci nebo se zaměstnanci mohou zaregistrovat na veřejně dostupných portálech (například www.linkedin.com je portál pro posilování profesních vztahů v on-line formě).

Nejčastější nástroje [7]:

- Nástroje **wiki** – jedná se o weby, které umožňují uživatelům přidávat vlastní obsah, hodnocení, komentáře, atd.
- **Blogy** – webové aplikace obsahující příspěvky jednoho editora na jedné webové stránce, jsou prostředkem k publikování nejrozličnějších obsahů ve formě textu, obrázků, videa, audia. Umožňují interakce s odborníky, kolegy, managementem (například společnost Hewlett Packard používá blogy kombinující metody formálního a neformálního učení).

- **Samostudium** – neskutečný rozmach internetu umožňuje široké veřejnosti přístup ke spoustě informací, studovat se dá v podstatě kdekoliv a odkudkoliv. Například společnost Google vytvořila ve spolupráci se světovými univerzitami (Harvard, Yale, Stanford a mnoho dalších) stránky You Tube EDU, na kterých jsou k dispozici vzdělávací videa.

Virtuální semináře

Nebo také webinář (spojení slov web a seminář) se začal používat začátkem 21. století společně s rozšířením technologií pro videokonference. Jde o online formu komunikace prostřednictvím internetu, která probíhá pouze přes webový prohlížeč. Na rozdíl od webcastu, kde komunikace probíhá jednostranně od přednášejícího k účastníkům, je zde oboustranné zapojení [18].

Samostudium

Součástí vzdělávacího programu může být samostudium doporučené literatury. Účastníkům je doporučena literatura, na kterou bude kurz navazovat nebo je jim dána literatura v průběhu kurzu, aby se upevnily naučené znalosti. Nevýhodou bývá, že si obvykle málokdo z účastníků doporučenou literaturu přečte [1].

Video

Výhodou videa je prezentace informací vizuálně. Lze jej využít při vzdělávání v soft dovednostech, například prodejní dovednosti, komunikační dovednosti, vyjednávání a mnoho dalších.

Při realizaci vzdělávání je potřeba dodržet dvě obecná pravidla [1]:

- 1) Kursy je potřeba soustavně monitorovat, zda probíhají podle stanoveného plánu a schváleného rozpočtu.
- 2) Každé vzdělávání je třeba po jeho ukončení vyhodnotit, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky.

2.6.4. Vyhodnocování výsledku a účinnosti vzdělávacího programu

Vyhodnocování výsledků je nejsložitější částí procesu vzdělávání pracovníků v organizaci. Úkolem je zjištění, jak bylo vzdělávání účinné, tedy získání zpětné vazby. Cílem vzdělávání je změna chování zaměstnanců, problémem však je, že každý jedinec se učí jinak a jinak na vzdělávací aktivity reaguje.

Při realizaci vyhodnocení vzdělávání je vhodné použít následující postup [13]:

1. **Určení kritérií** vyhodnocování – co chceme vyhodnocením zjistit.
2. **Výběr vhodného modelu** vyhodnocení – závisí na typu vzdělávací akce, délce a rozsahu aktivit, předchozích zkušenostech.
3. **Výběr a aplikace konkrétních metod** pro jednotlivé úrovně použitého modelu.

Existuje několik modelů vyhodnocování vzdělávání, tvoří je soustava několika na sebe navazujících kroků.

Hamblinův pětiúrovňový model vyhodnocování [13]

- **Úroveň 1 – reakce** školených osob na konkrétní program. Zjišťování co by změnily nebo doplnily, například pomocí dotazníků spokojenosti, dopisu lektorovi, řízených interview.
- **Úroveň 2 – hodnocení poznatků.** Jedná se o zjišťování, čemu se školené osoby naučily, jaké nové znalosti a dovednosti získaly nebo k jakým změnám v postojích u nich došlo. Hodnocení lze provést písemným testováním znalostí, ukázkami práce, strukturovanými rozhovory.
- **Úroveň 3 – hodnocení pracovního chování** se týká míry, v jaké absolventi vzdělávacích programů uplatňují nabyté poznatky při samotném výkonu práce. Příkladem hodnocení změny v pracovním chování může být kontrola formou *mystery shoppingu*, v delším časovém horizontu pak hodnocení nadřazeným, rozvojový plán nebo 360° zpětná vazba.
- **Úroveň 4 – hodnocení na úrovni organizační jednotky** zjišťuje dopad změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky, v níž jsou absolventi vzdělávání zaměstnání. Hodnocení se na této úrovni opírá o měřitelné ukazatele např. údaje o zlepšení výstupů, zvýšení obrátu, produktivity, kvality, zvýšení prodeje.

- **Úroveň 5 – hodnocení konečné hodnoty** je nejdůležitější a nejobtížnější fází vyhodnocování. Zaměřuje se na zjišťování, jaký prospěch má ze vzdělávání podnik jako celek z hlediska vyšší ziskovosti nebo jeho růstu. Vyhodnocení na této úrovni se vztahuje na kategorie, na jejichž základě podnik posuzuje vlastní efektivitu a úspěšnost.

Cost benefit analýza

Investice do vzdělávání, stejně jaké jakékoliv jiné investice, představují odložení současné spotřeby s cílem získání vyšších budoucích užitků. Efektem z investic je pak zisk. K hodnocení efektivnosti potřebujeme mít stanovená kritéria, podle kterých budeme investici posuzovat a provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů. Kritéria hodnocení můžeme obecně rozdělit na vnitřní (související s obsahem školení) a na vnější (vztahující se k hlavnímu cíli školení).

Nejčastějšími náklady na vzdělávání jsou [13]:

- přímé náklady na účastníky a lektory
- náklady na provedení analýzy vzdělávacích potřeb
- náklady na vývoj učebních aktivit
- náklady spojené s ubytováním účastníků, pronájmem prostor a techniky
- náklady na přípravu vzdělávacích aktivit
- náklady na externí lektory
- alternativní náklady
- neodvedený výkon – někdo jiný musí odvádět práci za školeného zaměstnance
- režijní a administrativní náklady spojené se vzdělávacím programem

Často jsou sledovány pouze celkové náklady na vzdělávání případně na zaměstnance. Pro efektivní posuzování investic do vzdělávání je však nutné sledovat také **přínosy vzdělávání**, jako jsou [13]:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců
- lepší využití zařízení a systémů
- zvýšení výkonu

- snížení fluktuace
- zvýšení spokojenosti zákazníků

Ovlivňovat a řídit se dá to, co lze změřit. Podstatou hodnocení investice je srovnání nákladů na investici s výnosy, které investice přinesla. K nejčastěji používaným metodám hodnocení investic, které se dají použít pro hodnocení investic do lidského kapitálu, jsou metoda rentability, návratnosti investic, čistá současná hodnota

Statistická **metoda výnosnosti investice ROI** je v praxi často používána, počítá se podle vzorce:

$$\text{ROI} = \text{průměrný čistý roční zisk z investice} / \text{náklady na investici}$$

Další metodou je doba splacení neboli **návratnosti investice**. Je to období, za které tok příjmů přinese hodnotu rovnající se původním nákladům na investici.

$$\text{Výpočet: náklady na investici} / \text{roční cash flow} \times \text{roky}$$

Metoda čisté současné hodnoty NVP vyjadřuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů a náklady na investici: $\text{NVP} = \text{současná hodnota cash flow} - \text{náklady na investici}$.

Návratnost investic do vzdělávání je rovněž možné měřit pomocí dvou proměnných, které je třeba hodnotit ve vzájemném vztahu [7]:

1. **Nárůst variabilních složek mzdy.** Základním předpokladem je systém odměňování, ve kterém se projevuje vztah výkonu a přínosu. Efektivní vzdělávání má vliv na variabilní složku mzdy, která závisí na výkonu organizace, jejich jednotlivých částí a osobním přispění zaměstnanců. U efektivního vzdělávání by měl být pozitivní vztah mezi náklady na vzdělávání a růstem variabilních složek mzdy.
2. **Míra fluktuace.** Vzdělávání má být jednou z forem motivace a napomáhat udržení kvalitních pracovníků ve společnosti.

2.7. Vzdělávání v období krize

V současné době ekonomického poklesu firmy hledají oblasti, ve kterých by snížily náklady. I když je často jednou z takových oblastí firemní vzdělávání, ukazuje se jako nejefektivnější úspora cílená investice do rozvoje lidských zdrojů.

Poradenská a vzdělávací firma Studio CTC s.r.o. uspořádala loni v dubnu workshop 14 generálních a personálních ředitelů na téma rozvoje lidí v období krize. Zúčastnění se shodli na tom, že v současné době krize firmy nemohou investovat do všech lidí ve velkých rozvojových projektech, ale současně rozvoj lidských zdrojů nejde zastavit, proto je nutné hledat nová efektivní řešení a pracovat s lidmi, kteří jsou pro firmu klíčoví [16].

Jedním z nových nástrojů, který zajistí rychlý přenos znalostí a dovedností do praxe je *leadership meeting*. Nejde zde o nácvik pomocí modelových situací, hraní scének nebo řešení případových studií jako u klasických tréninků, ale o řešení aktuální, reálné situace firmy. Teoretické poznatky jsou odprezentovány pouze ve zhuštěné podobě na začátku *workshopu*. Postatou je rozpracování určitého problému na podmínky firmy, účastníci zpravidla bývají rozděleni do několika skupin a řeší rozdílná zadání. Výstupem je pak akční plán změn [16].

Dalším trendem je přechod od vzdělávání „do zásoby“ ke vzdělávání *just in time*, které řeší aktuálně vzniklé potřeby firmy. V současné době je těžší předvídat změny, není možné připravit se na všechny eventuality, které mohou nastat. *Just in time* jsou kurzy, které firma organizuje například v souvislosti s novou zakázkou, reaguje tak až na nově vzniklou potřebu.

2.8. Talent management

„Nadaný člověk je někdo, kdo má větší schopnosti než jiní a není pro něj těžké jich využívat. Vyniká nenuceností a půvabem. Talentovaná osoba má jisté charisma dané schopnostmi, kterému se ostatní snaží vyrovnat a z něhož obyčejnější smrtelníci čerpají inspiraci.“ [12]

Talent management je nástrojem k řízení kariéry vybraných lidí. Za talenty bývají považováni ti jedinci, kteří něco umí vyjíměčně dobře. Talentem však může být každý motivovaný zaměstnanec, který svým výkonem přispívá k úspěšnosti organizace, je proto důležité, aby se organizace zabývaly rozvojem všech svých zaměstnanců.

V talent managementu jde o výběr, motivaci a rozvoj talentovaných zaměstnanců v organizaci a přilákání nových talentovaných lidí. Cílem je dostat ze svých zaměstnanců to nejlepší a získat ty nejlepší z trhu práce. Základem jsou kompetenční modely, které pomáhají definovat, jakým směrem se mají talenty formovat, aby to bylo pro firmu co nejvýhodnější. Na rozdíl od odborné přípravy je talent management orientován na delší časové období a širší odbornost. Aby byl program řízení talentů úspěšný, musí být podporován nejvyšším vedením a linioví manažeři musejí být schopni rozpoznat a podporovat talent. Pokud se budou snažit udržet talentované lidi na svých odděleních, časem ze společnosti odejdou. Talenty je třeba podporovat v postupu, v tomto směru má na rozvoj talentů velký vliv styl vedení v organizaci. Důležité také je, aby role oddělení lidských zdrojů byla vnímána jako role strategického partnera.

Řízení talentů je uskutečnitelné, pokud jsou jasně definovány kroky postupu rozvoje. Je vhodné stanovit si přesná kritéria programu, od definování cíle, ujasnění si kdo je pro nás talentem, jak bude program probíhat až po jeho zhodnocení. **Desatero pro rozvoj talentů** ve firmách podle HR manažerky společnosti Unicorn Kateřiny Horové [31]:

1. **Co je cílem programu.** Při zavádění programu pro talenty je prvořadé stanovení cíle, aby se následně dala sledovat jeho úspěšnost.
2. **Kdo je talent.** Najít si takovou definici talentů, která nejlépe odpovídá firemní vizi a kultuře.
3. **Koho hledáme.** Jaké vlastnosti má mít typický kandidát.
4. **Jak ho hledáme.** Jak budou kandidáti nominováni (např. svými nadřízenými, kolegy, podle hodnocení...)
5. **Jak o něj pečujeme.**
6. **Jak program organizujeme.** Určení osoby z oddělení HR, která se bude programu primárně věnovat.
7. **S kým spolupracujeme.** Výběr externích dodavatelů.
8. **Jak plánujeme rozpočet a harmonogram.** Vizi nejdříve odprezentujeme vedení, po jeho odsouhlasení všem zaměstnancům. Vybereme kandidáty, se kterými naplánujeme kariéru a zařadíme je do vzdělávacího programu.
9. **Jak program komunikujeme.** Jedná se o marketingovou stránku programu – výběr vhodného názvu programu, představení programu, informace o jeho stavu.
10. **Jak ho hodnotíme.** Hodnotíme podle stanoveného cíle v prvním kroku.

Je na každé organizaci, zda zvolí cestu „lovu“ talentů nebo si začne vychovávat vlastní talenty a hledat v řadách stávajících zaměstnanců.

Metody pro hledání talentů z vlastních zdrojů [7]:

- fungující systém hodnocení
- účast v projektech
- development Centre
- 360° zpětná vazba
- měření potenciálu
- nominace

Jedním ze způsobů „lovu“ talentu je vytvoření tzv. „**zaměstnavatelské značky**“, značky, která zvyšuje důvěryhodnost organizace. Znamená to zaměřit se nejen na kvalitu zboží a služeb pro zákazníky, ale stavět na vztahu ke stávajícím, bývalým a potenciálním zaměstnancům. Firma se stane žádaným zaměstnavatelem, pokud se sladí hodnoty lidí s hodnotami organizace. Aby se firma stala atraktivním zaměstnavatelem, musí být správným způsobem komunikována jeho vize, hodnoty, pravidla a společenská odpovědnost, která v současnosti nabývá na významu. Silná zaměstnavatelská značka přitahuje ty správné lidi a motivuje je k setrvání v organizaci.

Budování talent *poolu*

Vytváření talent *poolu* neboli jakési banky či zásoba talentů uvnitř podniku, se provádí za účelem dalšího rozvoje talentovaných lidí. Jedná se o skupiny zaměstnanců, kteří mají dosud nevyužitý potenciál a jsou ochotni do svého růstu investovat potřebný čas. Z dlouhodobého hlediska se jedná o strategický přístup k řízení talentu, organizace tak má zajištěn přísun takových lidí, které potřebuje k dosahování svých cílů. Z hlediska jednotlivců je to příležitost k jejich osobnímu rozvoji.

Výhody talent managementu:

- Talent management je možností získání konkurenční výhody.
- Správní lidé budou na správných místech.
- Talent program umožní zachytit nadané lidi a urychlit jejich rozvoj.

- Účastníci mají jasná doporučení jak rozvíjet své silné stránky.
- Vhodně koncipovaný program rozvoje talentů zvyšuje motivaci zaměstnanců a snižuje fluktuaci.
- Posiluje firemní kulturu a sociální síť.
- Organizace se stane atraktivním zaměstnavatelem.
- Potenciál talentovaných zaměstnanců bude lépe využíván.
- Zefektivní se plánování nástupnictví.

Společnost Deloitte provedla na začátku roku 2008 průzkum mezi 58 světovými organizacemi z 15 oborů na téma: Máte dostatek talentovaných lidí? Z průzkumu vyplynulo, že většina organizací dnes již uplatňuje základy řízení talentů, jako je řízení nástupnictví nebo řízení podle výkonu a Česká republika se méně než ostatní země věnuje specifikaci jednotlivých skupin, které jsou do talent managementu zahrnuty. Žádná z dotazovaných organizací však nemá komplexní přístup k řízení talentů. 76% dotazovaných organizací se zaměřuje v rozvoji talentů především na vyšší vedoucí pozice a pracovníky s vysokým potenciálem. Program řízení talentů neprobíhá napříč celou organizací. 75% uvedlo, že rozvoj talentů je záležitostí HR oddělení a 25% organizací si je vědoma, že pro úspěšnost programu je nezbytný přímý kontakt účastníků s vedením společnosti [22].

Z výsledků průzkumu dále vyplynulo 7 klíčových bodů, na které je potřeba se při přípravě strategie rozvoje talentů zaměřit [22]:

- zaměřit se na talenty, které jsou pro organizaci nejdůležitější
- zajistit dobré základy
- propojit a zapojit pracovníky
- zrychlit rozvoj pracovníků
- reagovat na potřeby pracovníků
- kreativně vyhledávat nové talenty
- měřit talent

3. Charakteristika organizace

Přední globální poskytovatel IT služeb s vysokou přidanou hodnotou ve vybraných odvětvích. To je vize skandinávské společnosti Tieto, která vznikla v roce 1999 spojením finské společnosti Tieto a švédské společnosti Enator. O rok později, v roce 2000, vstoupila společnost, v té době pod názvem TietoEnator, do Čech odkoupením firmy ISS a. s. – Praha. V roce 2002 převzala ostravskou firmu Sykora s. r. o. a Ostrava se tak stala největším *delivery* centrem v rámci Tietu.

Pro období 2009 – 2011 byla formulována nová strategie, která reaguje na změny v obchodním prostředí a globalizaci v IT odvětví. V důsledku těchto změn došlo ke změně dříve roztržité organizační struktury. Specialisté v Tietu pracují obvykle na několika projektech v různých týmech, často se jedná o virtuální týmy, nová organizační struktura umožňuje jejich efektivnější vedení a pružnější reagování na požadavky zákazníků. Organizační struktura pro ČR je přílohou č. 1.

V loňském roce došlo i k další významné změně, změně názvu společnosti z TietoEnator na Tieto Korporace a to z důvodu zjednodušení výslovnosti a snadnější zapamatování jména společnosti.

Společnost Tieto poskytuje služby v oblasti IT, výzkumu a vývoje a poradenství. Působí v těchto odvětvích:

- IT služby pro bankovní, finanční a pojišťovací sektor
- IT služby pro oblast zdravotnictví a sociální péče
- IT služby pro centrální a lokální vládní instituce, výrobu, maloobchod a logistiku
- IT služby pro lesní průmysl a energetiku

Pro všechny tyto oblasti poskytuje IT řešení a specifické služby s vysokou přidanou hodnotou. Jedná se o:

- Digitální inovace. Vývoj samoobslužných aplikací s důrazem na snadnou obsluhu.
- Řízení provozu ICT. Outsourcing v oblasti řízení provozu ICT zahrnuje nabídku cenově výhodných služeb infrastruktury IT, provoz klíčových podnikových aplikací, provoz obchodních procesů a služeb, které jsou pro zákazníka důležité, nikoliv však klíčové.

- Testování aplikací. Od roku 2008 funguje v Ostravě testovací centrum, které nabízí provedení testů formou úplného outsourcingu, nebo formou spolupráce v různých fázích projektu [22].

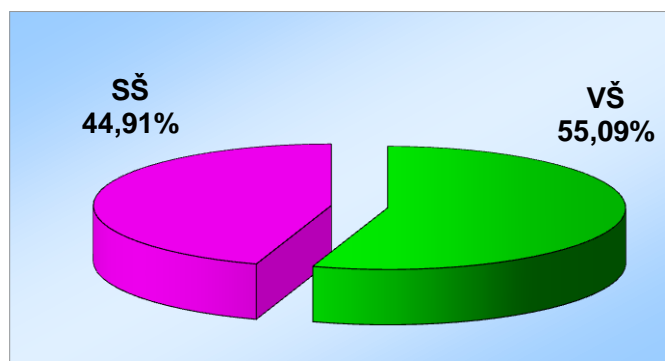
Příkladem produktů společnosti Tieto je software v mobilních telefonech Nokia a záchranný mobilní systém vyvinutý společností Tieto, který přivolá neurologa pacientovi zasaženého mozkovou mrtvicí a zachrání mu tak život. Do České spořitelny dodává řešení pro elektronickou fakturaci.

Tieto působí v téměř 30 zemích světa- Bělorusko, Česká republika, Čína, Dánsko, Finsko, Francie, Estonsko, Indie, Indonésie, Itálie, Kanada, Litva, Lotyšsko, Malajsie, Německo, Nizozemí, Norsko, Polsko, Rakousko, Rusko, Singapur, Španělsko, Švédsko, Ukrajina, USA a Velká Británie. Hlavními trhy jsou severní Evropa, Německo a Rusko. Celosvětově zaměstnává okolo 16 000 lidí, z toho v ČR 1421 (stav k 1. 2. 2010).

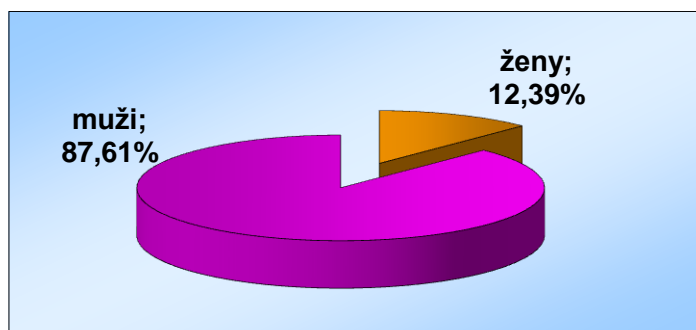
Ostrava, jakožto největší *delivery* centrum v rámci korporace od svého vzniku významně roste. V roce 2004 bylo v Ostravě 54 zaměstnanců, v průběhu roku 2010 by se počet zaměstnanců měl pohybovat okolo 1600.

Struktura zaměstnanců v rámci ČR v grafech.

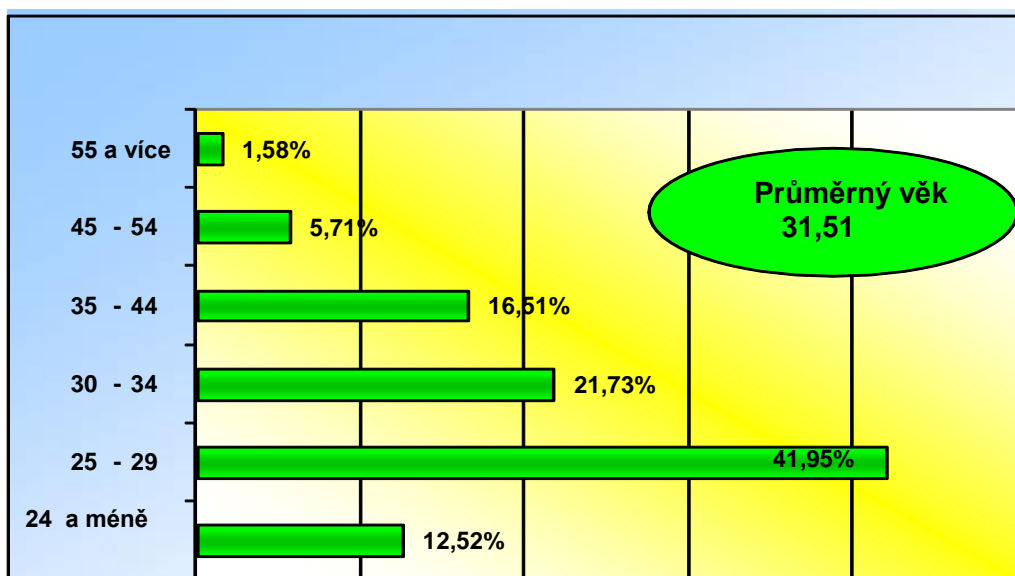
Graf č. 3.1. Struktura zaměstnanců podle vzdělání (stav k 1. 2. 2010)



Graf č. 3.2. Struktura zaměstnanců podle pohlaví (stav k 1. 2. 2010)



Graf č. 3.3. Struktura zaměstnanců podle věku (stav k 1. 2. 2010)



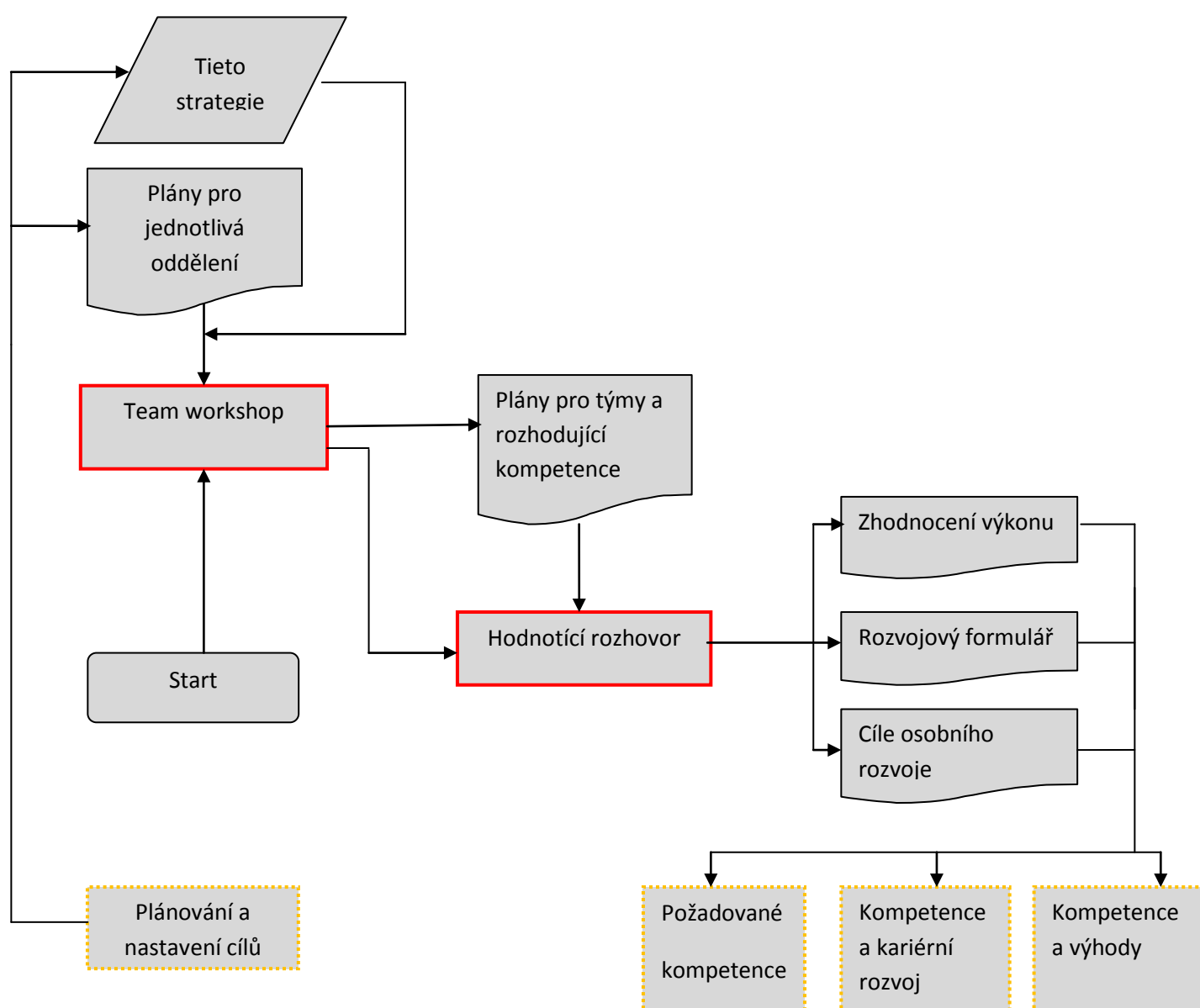
Jedním z interních cílů společnosti je být preferovaným zaměstnavatelem v regionu, ve kterém se daná pobočka nachází. Pro veřejnost jsou pořádány dny otevřených dveří, na kterých se dozví více o službách a oblastech, ve kterých společnost působí a případní zájemci o práci ve společnosti se mohou poradit s odborníky o výběru vhodné pracovní pozice. Dalším způsobem je spolupráce s univerzitami. Z grafu 3.3. je patrné, že zaměstnanci společnosti Tieto jsou mladí lidé, často se jedná o absolventy. V Ostravě Tieto již druhým rokem nabízí studentům posledního ročníku presenčního bakalářského studia VŠB–TU Ostrava, fakulty elektrotechniky a informatiky možnosti odborné praxe a možnosti vyzkoušení si, jak probíhá přijímací řízení.

4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

4.1. Strategie společnosti

Personální politika a potažmo politika rozvoje a vzdělávání ve společnosti Tieto vychází z korporátní strategie, která je dále rozpracována na nižší úrovně (skupinové a individuální cíle), jak je ukázáno v následujícím schématu (obr. 4.1.).

Obr. 4.1. Schéma procesu rozpracování strategie



Zdroj: Interní materiály společnosti Tieto

Vzdělávání je považováno za důležitou součást strategie, společnost si je vědoma, že její úspěch závisí na výkonnosti jejích zaměstnanců a vychází z předpokladu že, má-li firma udržet kontinuální růst a být schopna reagovat na nové trendy, pak by její zaměstnanci měli věnovat vzdělávání cca 4% jejich pracovního času. Rok má 200 tzv. *Mandays*, tedy dnů, kdy je zaměstnanec schopný opravdu 100% pracovat, kdy se dá jeho čas skutečně plně využít. Čtyři procenta z tohoto je tedy 8 dní ročně, takže každý ze zaměstnanců by měl strávit alespoň 8 dní v procesu "učení se". Zaměstnanci jsou neustále podporováni v rozvoji svých dovedností. Osobní růst zaměstnanců je jednou ze základních hodnot společnosti. Snahou společnosti je směřovat ke koncepci Učíci se organizace.

Vzdělávací aktivity by firma ráda organizovala v modelu 70 – 20 – 10. To znamená:

70% by mělo tvořit učení se během práce (*on-the- job experiences*), například tzv. *Shadowing*, seznamování se s novými nástroji, učení se od kolegů apod.

20% neformální způsoby učení, koučing, mentoring

10% formální způsoby učení se, workshopy, školení, e-learning

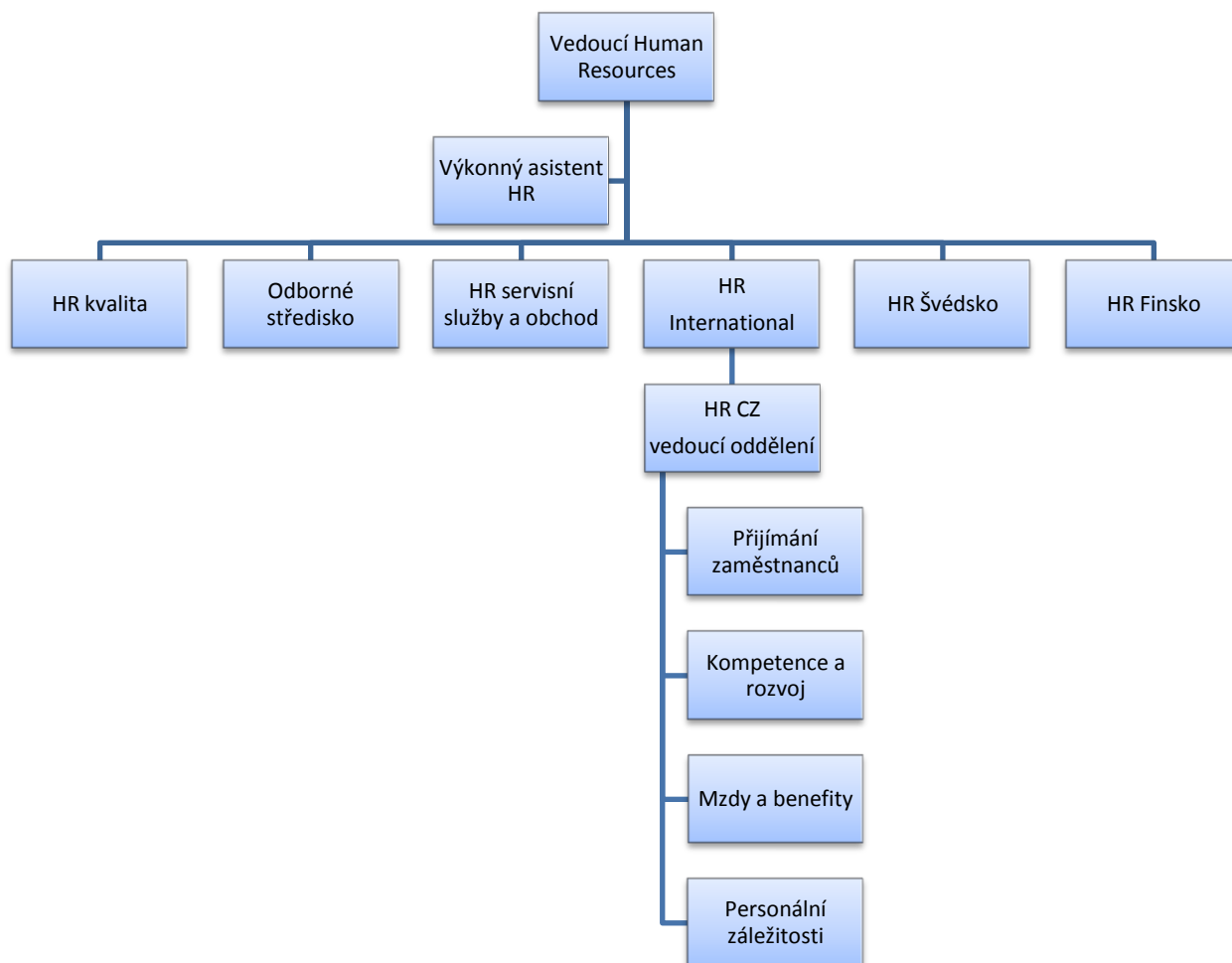
4.2. Oddělení lidských zdrojů

Probíhající změny ve společnosti mají vliv také na lidské zdroje. HR oddělení jsou chápána jako *business* partneři, kteří mají být nápomocni k úspěšnému dosahování cílů společnosti.

HR oddělení v Tieto korporaci je rozděleno do 6 jednotek. HR oddělení CZ spadá pod HR International, je týmem jedenácti lidí, rozdělených do čtyř skupin, viz. organizační struktura v obr. 4.1.1.

Činnosti související s rozvojem a vzděláváním spadají do kompetencí skupiny *Competence & Development* (kompetence a rozvoj). Jedná se o generování vzdělávacích potřeb, organizování manažerských školení, jejichž obsah a forma je korporátně dána, organizování jazykových kurzů, programu *Greenhouse a Induction days*, organizování technických školení, *soft skills* školení, vyhodnocování vzdělávání a další. Rozdělení činností v rámci týmu viz. příloha č. 2.

Obr. 4.1.1. organizační struktura HR oddělení



Zdroj: Interní materiály společnosti Tieto

4.3. Systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti Tieto

Proces vzdělávání pro všechny zaměstnance společnosti začíná hned prvním dnem nástupu do práce. Každý nový zaměstnanec absolvuje dvoudenní vstupní školení tzv. *Induction days*, kde je seznámen s organizací a její strategií, interními pravidly, je proškolen v oblasti bezpečnosti dat, bezpečnosti práce a požární ochrany, atd.

Během prvních dvou týdnů nový zaměstnanec absolvuje rozhovor se svým nadřízeným, na kterém dostane adaptační plán pro nadcházející tři měsíce. Formulář používaný pro tyto účely, je přílohou č. 3. Po uplynutí zkušební doby probíhá hodnotící rozhovor mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, na kterém je nadřízeným vysvětlen systém vzdělávání a rozvoje v organizaci a následně jsou pro zaměstnance stanoveny vzdělávací aktivity.

Základem pro identifikaci individuálních potřeb vzdělávání je hodnotící rozhovor. Pravidelně tato hodnocení probíhají v průběhu prvního kvartálu nebo třetí měsíc po nástupu nového zaměstnance. Manažeři jednotlivých divizí mají informace o korporátní strategii a tu dále rozpracovávají až na cíle jednotlivců. Zaměstnanci jsou s těmito cíly seznamováni v rámci hodnotících rozhovorů.

Hodnotící rozhovor je rozdělen do tří částí:

1. Celkové zhodnocení výkonu – vyhodnocení splnění cílů předešlého období.
2. Vyplnění rozvojového formuláře - stanovení individuálních cílů pro nadcházející období, nadřízený manažer přitom vychází ze strategie společnosti a požadavků zákazníků.
3. Osobní cíle a rozvojový plán – nastavení úkolů, osobních cílů a vzdělávacího plánu. Porovnávají se kompetence, které zaměstnanec potřebuje pro výkon své práce, kterými z nich disponuje a jaké potřebuje získat. Z toho vyplývá jeho osobní plán rozvoje - co zaměstnanec udělá pro získání potřebných kompetencí (jakých školení se zúčastní, jakou literaturu si nastuduje, zda bude participovat na jiných projektech, aby si osvojil nové znalosti...).

Zjištěné potřeby vzdělávání následně jednotliví manažeři vloží do centrálního systému, ze kterého si je HR oddělení může kdykoliv vygenerovat. Klíčové pro roční naplánování vzdělávacích aktivit jsou požadavky vygenerované v průběhu prvního kvartálu. V dalších obdobích HR oddělení reaguje na nově vzniklé požadavky a zapracovává je do již běžícího programu. Mimo tyto požadavky jsou HR oddělením plánována zákonná školení a povinná školení v rámci korporace.

Školení pro jednotlivce jsou rozdělena na:

1. manažerská školení
2. školení soft dovedností
3. jazyková školení
4. technická školení

Ad 1) Páteří vzdělávacího systému ve společnosti Tieto jsou **manažerská školení**. U většiny z nich je forma, obsah i školitelé nadefinována korporátně tak, aby manažeři ve všech částech světa byli vzděláváni stejným způsobem. Jedná se o tato školení:

1. **FLM** – 1st *step in the development of Management & Leadership*. Jedná se o program školení liniových manažerů. Manažeři toto školení absolvují v prvním až druhém roce po nástupu na pozici liniového manažera. Série osmi dnů školení je rozdělena do několika bloků plus účastníci vypracovávají domácí úkoly a případové studie.

Program TE FLM:

- TE cesta, strategie, řízený *leadership* – účastníkům je objasněna strategie společnosti a tzv. Tieto cesta, tedy kam společnosti směřuje a jaké má cíle. Dále je tato část zaměřena za řízený *leadership*.
 - Nástroje leadershipu a jak komunikovat s lidmi v rámci korporace.
 - Třetí část je zaměřená na zlepšování dovedností v oblasti jednání se zákazníky.
2. **TELP** - TietoEnator leadership program. Devítidenní program pro manažery, kteří jsou na pozici cca 3 roky, mají tedy hlubší zkušenosti s vedením lidí. Školení je opět rozděleno do tří bloků:
 - V první část se manažeři učí řídit sebe sama (*leading yourself*).
 - Druhá část *Communication, Personal impact* je zaměřena na důležité aspekty komunikace, například jak oznamovat negativní informace, jak vést hodnotící rozhovory, co je a co není koučing atd..
 - Ve třetí části si manažeři zlepšují schopnosti řízení změn, vedení týmů na dálku (často mají manažeři v týmu lidi v několika zemích), interkulturální management.

3. **TAP** – *Tieto Acceleration Program* - série školení pro manažery, kteří své pozice zastávají 5 až 6 let, mají za sebou již několik projektů a jsou schopni učit se z vlastních chyb. Program trvá 15 dnů, je zaměřen na interkulturální management, finance, strategii směrem k zákazníkům a obor informačních technologií. Účastníky nominuje country manažer.
4. **IMD** programe – pro nejvyšší vedení společnosti, trvá 20 dnů. Školení organizuje švýcarská univerzita formou konference, každý z účastníků jeden den školení vede. Nikdo z ČR se ho zatím nezúčastnil.

Coaching – program koučingu je doplněním manažerských školení. Na rozdíl od výše uvedených programů manažerských programů není jeho obsah a forma definována korporátně, ale každé HR oddělení si je organizuje podle svých vlastních potřeb. Tieto CZ organizuje program koučingu od roku 2009, spolupracuje se společností *Grape People Group*, která má mezinárodní tým expertů a školení vede přední světový kouč irského původu Iain Muir. Program koučingu absolvovalo v roce 2009 8 lidí, pro letošní rok vyčleněno 12 míst, ke konci února byly přihlášeny pouze 4 osoby.

Ad 2) Pro **školení měkkých dovedností** jsou z 99% využíváni externí školitelé. Pro každou oblast je to jiná agentura, jedná se o tyto oblasti:

- komunikační dovednost
- prezentační dovednosti
- vyjednávání
- *time management*

Ad. 3) **Jazyková školení** - firemním jazykem ve společnosti Tieto je angličtina, žádoucí proto je, aby se v ní zaměstnanci neustále zdokonalovali. Vzdělávání probíhá formou E – learningu a zajišťuje jej jazyková škola EF english. Zaměstnanci účastníci se tohoto kurzu mají nastaveny cíle, kterých musí dosáhnout a kurz je vždy ukončen závěrečným testem. Jazyková škola reportuje čas, který jednotliví zaměstnanci strávili zdokonalováním se ve firemním jazyce.

Kurzy angličtiny patří mezi benefity společnosti Tieto a jsou pro zaměstnance zdarma, nicméně lekce samotné probíhají MIMO pracovní dobu zaměstnanců, takže je zde úspora času 100%. Pouze ve vyjimečných případech jsou zaměstnanci vysíláni na tzv. intenzivní kurzy (před jejich cestou do zahraničí apod.). Tyto obsahují 4 - 8 učebních hodin týdně po dobu 2 týdnů až dvou měsíců v pracovní době.

Pro manažery z Norska, působící v Ostravě, jsou organizovány kurzy češtiny.

Ad. 4) **Technická školení**

Interní školení – v současnosti je vedením společnosti podporováno využívání interních specialistů, jako školitelů, pokud jde o předání určitých znalostí mezi zaměstnanci. Se zaměstnanci, majícími vyjimečné znalosti, jsou podepisovány dohody o provedení práce na proškolení. Jiní mají lektorskou činnost přímo zakotvenu v pracovní smlouvě. Zaměstnanci mají rovněž možnost sami ze své iniciativy vypisovat školení mimo svou pracovní dobu a jsou za tato školení placeni. Za každé takto zorganizované školení dostávají odměnu ve výši 500 Kč.

Externí školení – získání některých zakázek bývá podmiňováno certifikací pracovníků v určité oblasti. V tomto případě není možno využít interního sdílení znalostí. Školení, zakončená certifikací, jsou organizována ve spolupráci s technologickými lidry, jako jsou SUN Microsystems, IBM, Microsoft a dalšími specialisty. Nebo ve spolupráci s externím dodavatelem, firmou Gopas, která se specializuje na vzdělávání v IT oblasti.

Další skupinou školení jsou **zákonná školení**, kterých se všichni zaměstnanci povinně účastní jednou ročně. Školení provádějí externí školitelé. Jedná se o tato školení:

- bezpečnost práce
- požární ochrana

- školení první pomoci
- školení řidičů

V rámci korporace jsou nadefinována tato povinná školení:

- ICT – bezpečnost s ohledem na počítačové sítě. Pro řadu zákazníků společnost Tieto provádí outsourcing formou vzdálené správy, bezpečnost je zde tedy velmi důležitým faktorem. Zaměstnanci jsou pravidelně proškoleni, jaké programy mohou nebo nemohou na svých počítačích používat a podobně.
- Školení související s firemní kulturou – jak se oblékat, pravidla komunikace, antidiskriminační politika firmy atd.
- Školení související se změnami interních pravidel společnosti. Zde záleží na pozicích, řádoví zaměstnanci jsou proškoleni formou e – learningu. Pro vedoucí manažery jsou organizována rozsáhlejší školení.
- Manažerské řízení - proces řízení lidských zdrojů, jak nastavovat cíle, jak řídit, co je povinností zaměstnanců, co je povinností nadřízených, jaké jsou cíle společnosti.

Samostudium

Zaměstnanci mají možnost rozšiřovat si své znalosti studiem aktuálních článků světově uznávaných manažerů, ke kterým mají přístup na intranetu. *Management Library* jim umožňuje neustálý přístup k novinkám, ke spoustě případových studií.

E – learning

S ohledem jak na dopady ekonomické krize, tak i vzhledem k samotné činnosti společnosti, je vedením firmy jednoznačně podporováno vzdělávání formou e - learningu všude tam, kde je to možné.

Jednou ze společností, se kterou Tieto spolupracuje v rámci výukových programů formou e - learningu, je finská společnost Skill Soft, nabízející cca 1500 školení od lehkých dovedností až po technická školení. Jelikož ale licence na jednoho zaměstnance stojí okolo 300 Eur, využívá Tieto v ČR asi jen deseti z nich a pro školení v některých soft dovednostech, jako je například: jak se připravit na obchodní jednání, jak pozvat zákazníka na jednání, čeho se u jednání vyvarovat, atd., má natočena vlastní instruktážní videa s následným komentářem dostupná všem zaměstnancům na intranetu. Video byla natočena ve Finsku a účinkují v nich dva známí finští komici.

Dalším příkladem přechodu od tradičního školení na e-learningovou formu je školení o bezpečnosti dat, kterým musí každý zaměstnanec jednou ročně projít. Program je v současnosti vytvářen vlastními zdroji – zaměstnanci společnosti.

Jelikož je v Ostravě hlavně IT outsourcing, potřebují zaměstnanci ke své práci informace hlavně o softwarových novinkách. V rámci vzájemné spolupráce jim proškolení formou e – learningu poskytují společnosti IBM, Microsoft a Sun – programovací jazyk Java. Školení jsou zdarma až po certifikaci, ta je placená. U některých zaměstnanců jsou tato školení v rámci jejich kariérních plánů.

4.4. Program Greenhouse

Osobní růst zaměstnanců je jednou ze základních hodnot společnosti. Nástrojem talent managementu v Tietu je program nazvaný Greenhouse. Program začal v roce 2005 ve Švédsku a byl určen specialistům, kteří se rozhodli přejít na manažerskou pozici po letech technické praxe. Cílem bylo naučit IT specialisty manažerským činnostem, jako jsou komunikace, vedení lidí, hodnocení. Nejedná se o školení, ale o používaný nástroj orientovaný na potřeby jedince. Jde o to zjistit kdo ze zaměstnanců má potenciál a jeho potenciál dále posilovat a rozvíjet.

Jelikož ale ve Švédsku je jiná struktura zaměstnanců, průměrný věk je vyšší (nad 40. let, zatímco v ČR je průměrný věk 31,51 a často se jedná o čerstvé absolventy VŠ), bylo nutné program pro české podmínky upravit. Program je v ČR zaměřen na vyhledávání talentů a rozvoj jejich silných stránek.

V roce 2010 má být program Greenhouse spuštěn také ve Finsku a Indii.

Každé kolo programu Greenhouse trvá vždy jeden rok a je rozděleno do několika bloků, časová osa programu je přílohou č 4. První kolo Greenhouse CZ proběhlo v roce 2008, absolvovalo jej 13 lidí a v pilotním kole nebyl nikdo vyřazen. V roce 2009 bylo do programu vybráno 24 lidí a do dalších kol jich postoupilo 12. Pro rok 2010 je vybráno 26 lidí.

Greenhouse je ve společnosti prezentován interními komunikačními kanály a na intranetu, začíná vždy výběrem a nominací účastníků. Zdroji nominace jsou management planning, hodnotící pohovory – zaměstnanec nominuje jeho nadřízený, vlastní nominace – zaměstnanec se do programu může přihlásit také sám.

Po výběru účastníků probíhá **individuální a skupinový assessment (hodnocení)**, obojí má několik kol. Úkolem individuální diagnostiky je získání osobního profilu účastníka, je rozdělena do dvou částí.

První část, tj. **individuální hodnocení**, je složena z osobního pohovoru s psychologem a písemných testů, jedná se o:

- MBTI test – osobností test pro identifikaci osobnosti podle jejich dominantních vlastností
- hodnocení manažerských předpokladů
- hodnocení motivace k výkonu
- hodnocení pomocí 360° vazby

Výstupem tohoto kola je potvrzení nominace do programu.

Skupinový assessment má podobu dvoudenního výjezdu, na kterém účastníci plní aktivity prožitkovou formou, jedná se o:

- modelové situace
- hraní rolí
- soutěže

- prezentace
- taktické a strategické hry
- střídání klidových a zátěžových situací

Účastníci jsou po celou dobu pod dohledem psychologů a zvláštní pozornost je věnována kvalitě plnění úkolů pod tlakem. Po absolvování skupinového *assessmentu* jsou potvrzeny finální nominace a stanoveny individuální vzdělávací plány, zaměřené na silné stránky jedince.

Individuální vzdělávací plán je nadefinován podle výsledků *assessmentu* a sledovaných kompetencí, obsahuje všeobecné body a doporučení jednotlivcům, po dobu trvání programu se doplňuje. Účastníkům je rovněž doporučena literatura k samostudiu. Nadřízený manažer účastníka programu přebírá spoluzodpovědnost za jeho vzdělávání formou úkolování (například přenechání vedení porady, prezentace kolegům apod.).

Těm, kteří neprošli do finální nominace, jsou doporučeny jiné formy rozvoje a vzdělávání.

Následná vzdělávací část je rozdělena na externí a interní.

Externí vzdělávací část:

- Workshop – jak pracovat s výstupy z diagnostik.
- E-learning – učení se znalostem a následné testování. E-learning probíhá průběžně a zaměřuje se vždy na nadcházející témata.

- Externí tréninky

1. Komunikace

- typologie osobnosti
- prezentační dovednosti
- otázky a naslouchání

- konfliktní komunikace

2. Manažerské dovednosti

- styly řízení
- time management
- motivace
- jak vycházet s lidmi

Interní tématické semináře:

- pracovní právo
- finance a controlling
- HR procesy (nábor, adaptace, vzdělávání...)
- kvalita a interní procesy
- business procesy a organizační struktura
- *management planning & Staffing*

Mezi průběžné aktivity programu patří koučing zkušenými manažery s cílem získávání manažerských návyků. Tato část je propojena se samostatným projektem koučingu v rámci manažerských školení, učící se kouči se učí na účastnících Greenhousu. Dále je účastníkům zadáno vypracování projektu, který mohou řešit individuálně nebo skupinově. V loňském roce bylo skupinovým zadáním projektu zorganizování konference na téma Greenhouse. Jak bude konference probíhat a kdo na ni bude pozván, bylo plně v kompetenci účastníků.

Zhruba od listopadu vstupuje program do **závěrečné části**, jejíž součástí je:

- Předání, prezentace a obhájení projektu.
- Aplikační workshop.
- „Coffee talk“ s country manažerem

- Předání individuálního vzdělávacího plánu, ukončení programu Greenhouse má pro účastníky znamenat začátek vzdělávání se. Jsou navrženy vzdělávací aktivity do budoucna.
- Kontinuita v interních programech a procesech – kariérní dráhy. 12 účastníků Greenhousu 2008 bylo jmenováno na manažerské pozice.

Společnost Tieto vyhledává talenty také v řadách studentů vysokých škol. V září 2009 byly pro studenty posledního ročníku presenčního bakalářského studia VŠB-TU Ostrava, fakulty elektrotechniky a informatiky zorganizovány tzv. „*Young Professional Days*“. Studenti měli možnost vyzkoušet si, jak reálně vypadá přijímací pohovor a jak jsou schopni v něm uspět. Zkušebního přijímacího pohovoru se zúčastnilo zhruba 200 studentů a více než sto z nich společnost Tieto následně zaměstnala. Společnost dále studentům umožňuje odborné praxe, pořádá dny otevřených dveří a nabízí spolupráci při vypracovávání diplomových prací.

4.5. Přehled vzdělávacích aktivit za rok 2008 a 2009

V roce **2008** proběhlo v rámci Tieto CZ 144 školení:

- 62% technických školení
- 24% manažerská školení a soft skills
- 8% školení související se společností Tieto
- 6% ostatní

Bylo proškoleny 1 269 zdrojů, školení trvala 17 450 hodin, plus 50 000 hodin zaměstnanci strávili jazykovými kurzy.

V roce **2009** klesl počet školení na 112, z toho bylo:

- 44% technických školení
- 36% manažerských školení
- 6% školení související se společností Tieto
- 14% ostatní

Proškoleno bylo 1438 zdrojů, školení trvala 10 900 hodin, 460 zaměstnanců absolvovalo jazykové kurzy. Prvním rokem probíhal program koučingu a absolvovalo jej 8 lidí.

4.6. Vyhodnocování vzdělávání

Pro vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího programu společnost Tieto nepoužívá žádný model. K zjištění reakce školených osob jsou používány dotazníky na intranetu, které účastníci vyplňují po absolvování školení a vyhodnocení pak slouží personálnímu oddělení jako podklad pro zlepšení, je to tedy jakási zpětná vazba.

Vyhodnocování investic do vzdělávání se ve společnosti Tieto neprovádí. Vychází se z předpokladu, že samotná školení jsou cílená tak, aby byla efektivní, proto měření jejich efektivnosti není nutné. Efektivita se projeví ve výkonu práce zaměstnanců. Manažerská školení jsou chápána jako cílená investice do kapitálu společnosti. Technická školení jsou nezbytně nutná pro výkon práce zaměstnanců, často je získání určité zakázky podmíněno certifikací zaměstnanců, kteří budou na daném projektu pracovat.

Kolik budou jednotlivá střediska investovat do vzdělávání svých zaměstnanců je na rozhodnutí vedoucích manažerů těchto středisek. Dlouhodobý firemní průměr v Tieto CZ je 120 Eur na zaměstnance ročně. Při současném stavu tedy cca 170 520 Eur/rok.

4.7. Průzkum v organizaci

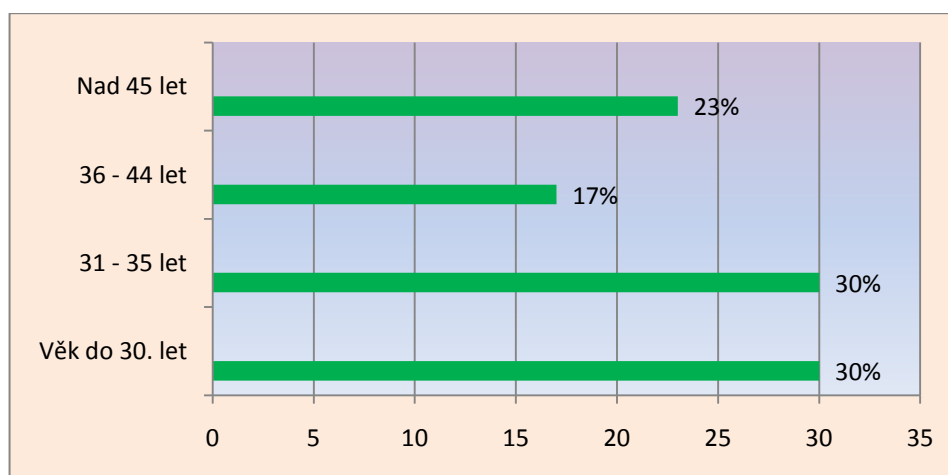
K zjištění jak zaměstnanci společnosti Tieto vnímají možnosti rozvoje a vzdělávání byl 50 respondentům zaslán elektronickou formou dotazník, ve kterém odpovídali na 22 tvrzení a 4 otevřené otázky, viz. příloha č.5. Osloveni byli zaměstnanci z řad projektových manažerů, liniových manažerů, softwarových vývojářů a kvalitářů. Návratnost byla 46%.

První část tvrzení byla položena tak, aby alespoň částečně odpovídala na otázku, zda Tieto směřuje ke koncepci „Učící se organizace“, konkrétně na charakteristiky **sdílení vizí a týmové učení**. Druhá část byla zaměřena na program talent managementu.

Jednotlivá tvrzení měli respondenti ohodnotit dle následující stupnice:

5. naprosto souhlasím
4. spíše souhlasím
3. spíše nesouhlasím
2. vůbec nesouhlasím
1. tato oblast / činnost se v naší firmě nevyskytuje

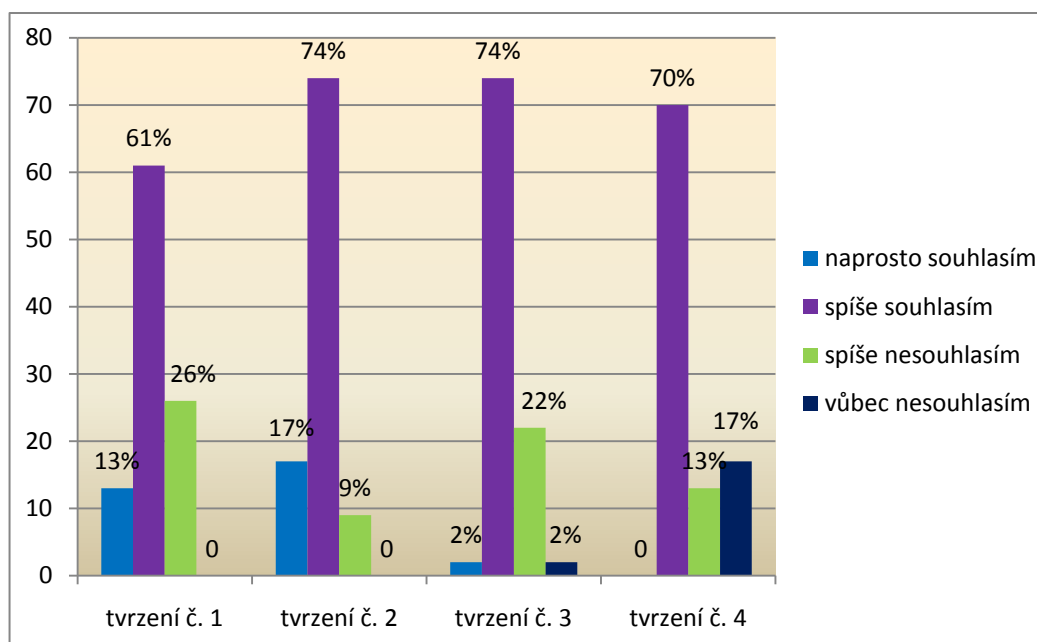
Ve věku do 30 let, bylo 30% dotazovaných, kteří na dotazník odpověděli, 30% bylo ve věku 31 až 35 let, 17% ve věku 36 až 44 let a 23% nad 45 let. Žen bylo 35%.



1. Ztotožnění zaměstnanců s cíly organizace

Sdílení vizí je jednou z charakteristik Učící se organizace. Respondenti odpovídali na čtyři tvrzení týkající se strategie firmy:

1. Mám jasnou představu o tom, co je obsahem strategie firmy.
2. Ztotožňuji se s cíly firmy.
3. Jsem seznámen/a se strategií firmy v oblasti rozvoje a vzdělávání.
4. Strategie firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje je na velmi dobré úrovni.



S tvrzením, že mají jasnou představu o strategii firmy 61% dotazovaných spíše souhlasilo, 26% spíše nesouhlasilo a 13% naprosto souhlasilo. Nikdo neodpověděl, že by nevěděl, jaká je strategie společnosti.

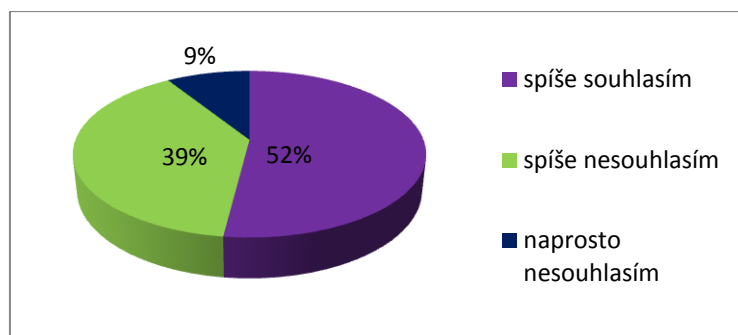
S cíly společnosti se naprosto ztotožňuje 17% respondentů, většina, tj. 74% spíše souhlasí a 9% spíše nesouhlasí.

Na tvrzení, zda jsou respondenti seznámeni se strategií firmy v oblasti rozvoje a vzdělávání odpovědělo 74% spíše souhlasím, 2% naprosto souhlasím, 22% spíše nesouhlasilo, 2% naprosto nesouhlasí.

Sedmdesát procent respondentů spíše souhlasilo s tvrzením, že strategie firmy v oblasti rozvoje a vzdělávání je na velmi dobré úrovni, 13% spíše nesouhlasilo a 17% vůbec nesouhlasilo. Všichni respondenti, kteří vůbec nesouhlasili, byli muži ve věku nad 31 let, zaměstnaní ve společnosti déle než jeden rok.

2. Tvrzení „Systém vzdělávání má jasnou a srozumitelnou podobu.“

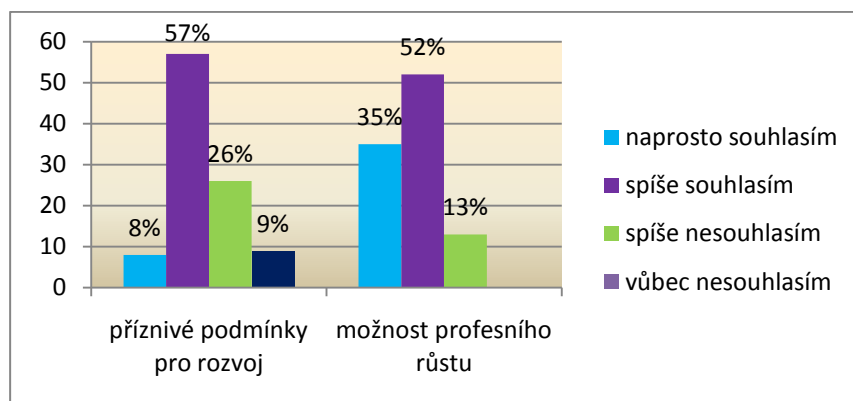
S tímto tvrzením spíše souhlasilo 52% dotazovaných, 39% spíše nesouhlasilo a 9% vůbec nesouhlasilo. Přičemž vůbec nesouhlasili opět jen muži nad 31 let, zaměstnaní u společnosti déle než jeden rok.



3. Podmínky pro rozvoj a profesní růst

Šedesát pět procent dotazovaných souhlasí s tvrzením, že ke vzdělávání a rozvoji jsou ve firmě vytvořeny příznivé podmínky, z toho 8% naprosto souhlasí a 57% spíše souhlasí. 26% spíše nesouhlasí a 9% nesouhlasí vůbec. V 89% nesouhlasí muži, všichni jsou ve společnosti zaměstnaní 1-5 let.

S tvrzením „Mám možnost profesního růstu a informace o nových pracovních příležitostech.“ Naprosto souhlasilo 35% dotazovaných, spíše souhlasilo 52% a 13% spíše souhlasilo.



4. Vzdělávací aktivity a osobní rozvoj

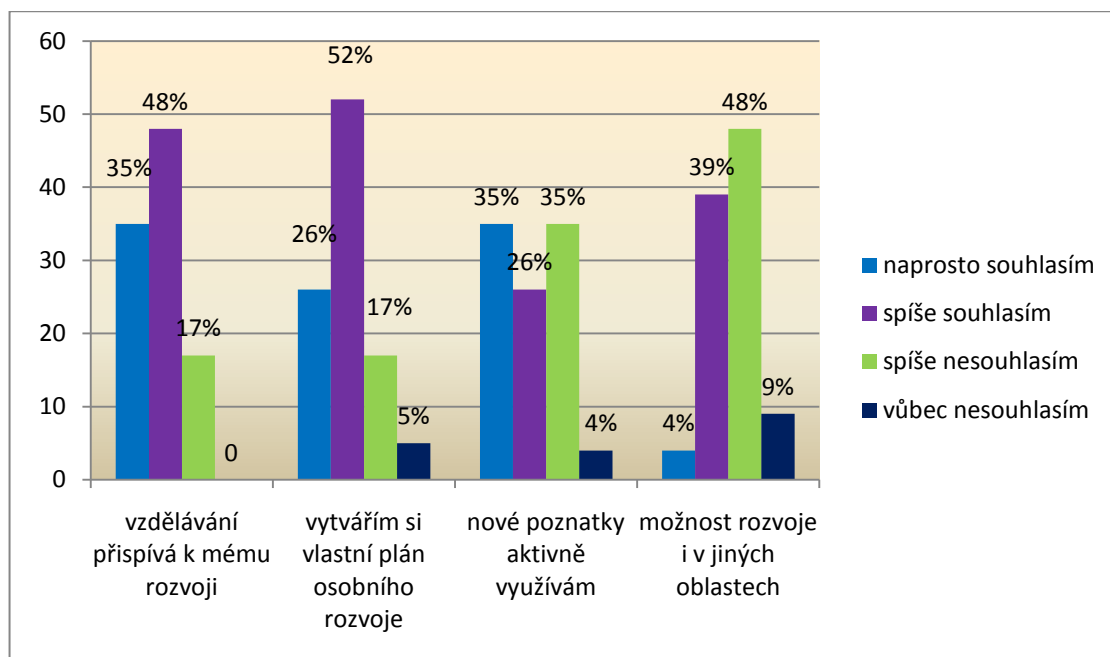
V dalších tvrzeních odpovídali respondenti, zda vzdělávací aktivity přispívají k jejich osobnímu rozvoji, zda nové poznatky aktivně využívají ve své práci, vytvářejí si vlastní plán osobního rozvoje a mají možnost rozvoje i v oblastech, které se přímo nedotýkají jejich náplně práce

Třicet pět procent dotazovaných naprosto souhlasí s tím, že vzdělávací aktivity přispívají k jejich osobnímu rozvoji, 48% spíše souhlasí a 17% spíše nesouhlasí.

Třicet pět procent naprosto souhlasilo s tvrzením, že nově získané poznatky aktivně využívají ve své práci. 26% spíše souhlasilo, 35% spíše nesouhlasilo a 4% vůbec nesouhlasila.

Sedmdesát osm procent dotazovaných odpovědělo, že si vytváří vlastní plán osobního rozvoje. 22% si jej nevytváří.

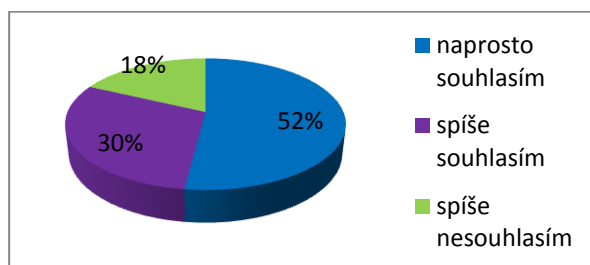
Čtyřicet tři procent dotazovaných si myslím, že má možnost vzdělávání a rozvoje i v oblastech, které se přímo nedotýkají jejich pracovní náplně, 57% s tímto tvrzením nesouhlasí.



Na otevřenou otázku, jak často se účastní vzdělávacích aktivit, respondenti nejčastěji odpovídali, že několikrát ročně, minimálně jednou za kvartál. Většinou se jedná o vzdělávací aktivity související s jejich pracovními aktivitami, rozvoj soft dovedností, jazykové kurzy a manažerská školení.

5. Tvrzení „Se svým nadřízeným konzultuji možnosti mého osobního rozvoje.“

52% respondentů naprosto souhlasilo, 30% spíše souhlasilo a 18% spíše nesouhlasilo.

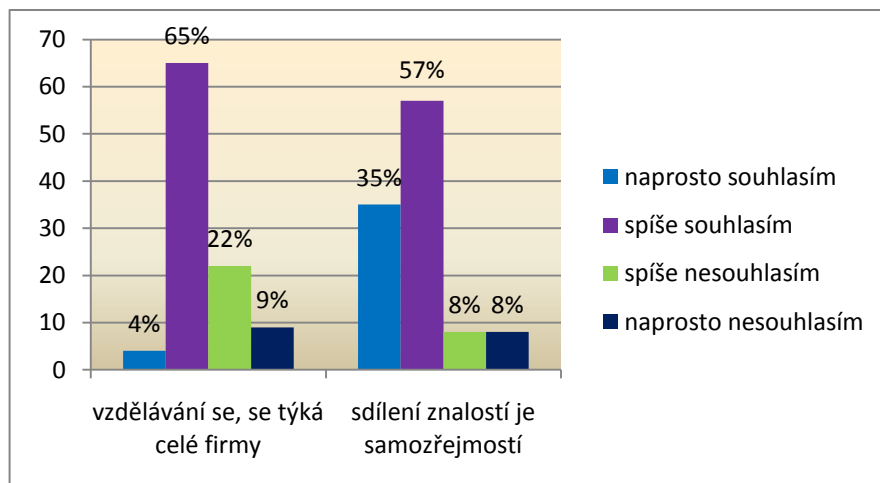


6. Týmové učení

Týmové učení je další z charakteristiky Učící se organizace. Na toto téma byla v dotazníku dvě tvrzení: „Vzdělávání se, se týká celé firmy“ a druhé „Sdílení znalostí je ve firmě samozřejmostí.“

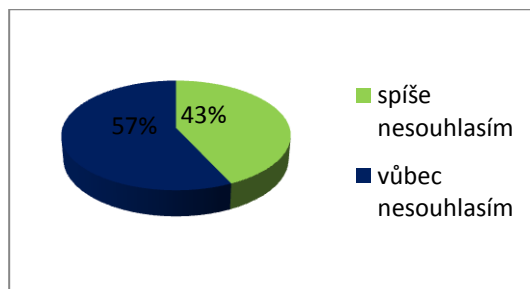
Že se vzdělávání týká celé firmy, naprosto souhlasí 4%, 65% spíše souhlasí, 22% spíše nesouhlasí a 9% vůbec nesouhlasí.

Že je sdílení znalostí ve firmě samozřejmostí, si myslí 35% respondentů. 57% s tímto tvrzením spíše souhlasí, 8% spíše nesouhlasí a 8% vůbec nesouhlasí. Spíše nesouhlasí nebo vůbec nesouhlasí pouze muži nad 31 let, zaměstnaní u společnosti déle než jeden rok.



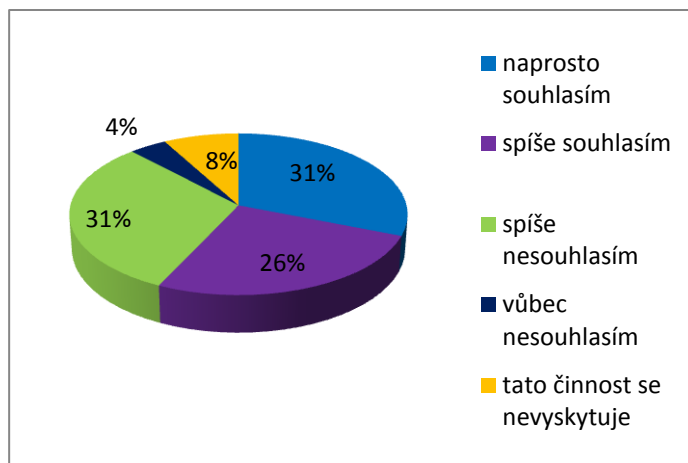
7. Firemní kultura

S tvrzením, že ve firmě převládá spíše individualismus nad kolektivní firemní kulturou, odpovědělo 57% dotázaných, že s tím vůbec nesouhlasí. Spíše nesouhlasilo 43%. Nikdo z respondentů si nemyslí, že ve firmě převažuje individualismus.



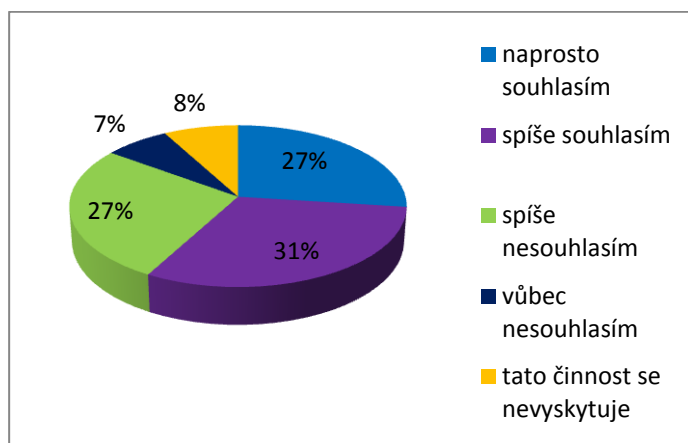
8. Rozvoj talentů

Program pro rozvoj talentů má název Greenhouse. S tvrzením „Firma podporuje rozvoj nadaných lidí speciálním programem“ souhlasilo 57% dotazovaných, 35% nesouhlasilo a 8% odpovědělo, že se tato činnost v organizaci nevyskytuje vůbec.



9. Informovanost o možnostech zapojení se do rozvoje talentů

S tvrzením „Všichni zaměstnanci jsou informováni o možnostech zapojení se do programu rozvoje talentů“ souhlasilo 57% dotazovaných, 35% nesouhlasilo a 8% odpovědělo, že se tato činnost v organizaci vůbec nevyskytuje.

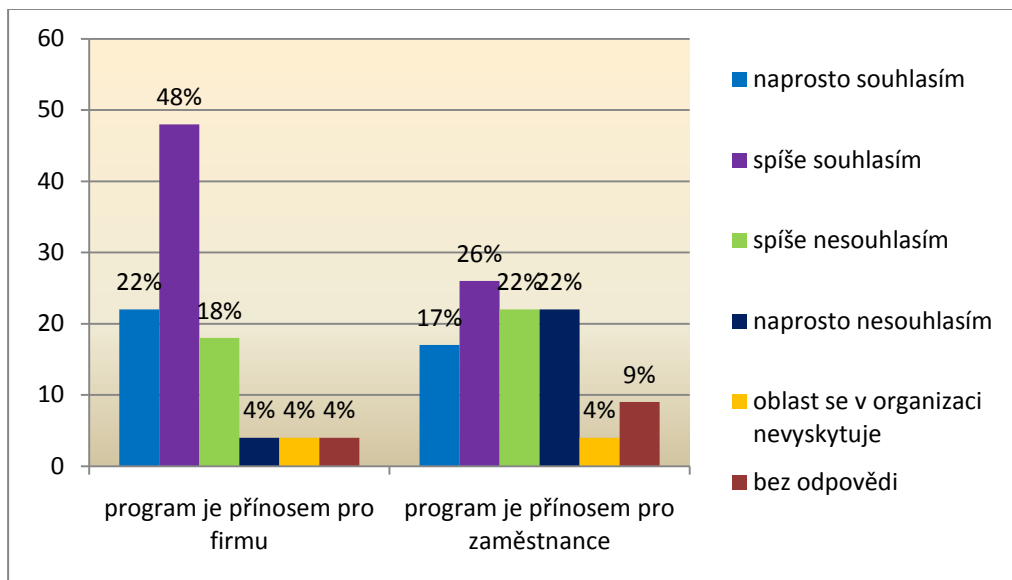


10. Přínos programu Greenhouse

Sedmdesát procent respondentů se domnívá, že program rozvoje talentů Greenhouse je pro firmu přínosem, nemyslí si to 22%. 4% uvedla, že se tato oblast v organizaci vůbec nevyskytuje a 4% na dané tvrzení neodpověděla vůbec.

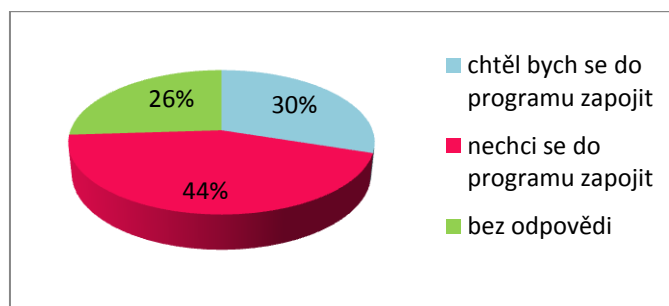
Že je program Greenhouse přínosem i pro zaměstnance si myslí 44% dotazovaných, 44% s tímto tvrzením nesouhlasí, 4% uvedla, že se tato oblast v organizaci nevyskytuje a 8% na toto tvrzení neodpovědělo.

26% dotazovaných je zařazených do programu Greenhouse nebo jej absolvovalo v minulém roce.



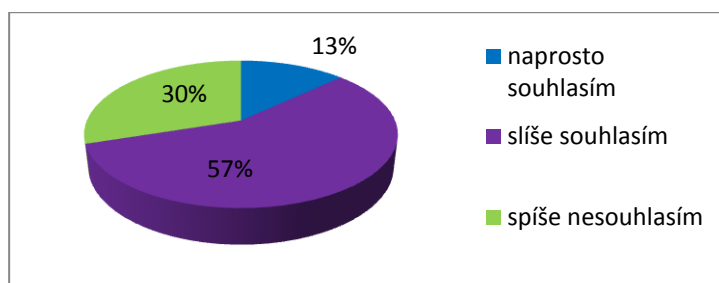
Na otevřenou otázku, v čem je program Greenhouse pro firmu přínosem 44% dotazovaných nedokázalo odpovědět. Ostatní respondenti vidí přínos ve výchově nových liniových manažerů, vytváření talent poolu, zmenšení rizika nominování nesprávného člověka na manažerskou pozici, podporuje sdílení znalostí, umožňuje zaškolení lídrů dle potřeb společnosti, zvyšuje loajalitu.

Pouze 30% dotazovaných by se do programu Greenhouse v budoucnu ráda zapojila, 44% se zapojit nechce a 26% respondentů ponechalo tuto otázku bez odpovědi, v celých 26% se jednalo o ženy.



11. Tvrzení „HR oddělení je v rámci firmy strategickým partnerem v oblasti rozvoje.“

S tímto tvrzením naprosto souhlasilo 13% dotazovaných, 57% spíše souhlasilo a 30% spíše nesouhlasilo.



V otevřené otázce, jaké mají respondenti návrhy na zlepšení oblasti vzdělávání a rozvoje nejčastěji uváděli, že by uvítali:

- pravidelné odborné přednášky na téma programování a jiná odborná témata vztahující se k jejich práci
- více interních školení poskytovaných lidmi, kteří mají vyjímečné znalosti a mají potenciál pro jejich předání
- větší možnosti získání dražších certifikátů
- zviditelnění informací ohledně možností vzdělávání na intranetu
- na tuto otázku nedokázalo odpovědět 43% respondentů

4.8. Vyhodnocení současného stavu

Prospěch zákazníků a osobní růst zaměstnanců jsou dvě základní hodnoty společnosti. Analýza současného stavu rozvoje lidského potenciálu ve společnosti Tieto ukazuje propracovaný systém vzdělávání a rozvoje, zaměstnanci mají možnosti vzdělávat se téměř neustále. Podle 83% respondentů vzdělávání v organizaci přispívá k jejich osobnímu rozvoji, ale pouze 43% si myslí, že má možnost rozvoje i v oblastech, které se přímo nedotýkají jejich

náplně práce. Dle mého názoru mají zaměstnanci možnost rozvoje i v jiných oblastech, jen jej dostatečně nevyužívají.

Že jsou ve společnosti příznivé podmínky pro vzdělávání a rozvoj si myslí 65% dotazovaných a jen 13% uvedlo, že nemá možnost profesního růstu. Šedesát jedna procent respondentů uvedlo, že nové poznatky aktivně využívají ve své práci.

Aby bylo podnikové vzdělávání efektivní, musí být strategické a systematické. Lze konstatovat, že vzdělávání je ve společnosti Tieto součástí strategie. Korporátní strategie je rozpracována od plánu pro jednotlivé divize společnosti až po cíle a rozvojové plány jednotlivých zaměstnanců. Sedmdesát šest procent dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jsou seznámeni se strategií firmy v oblasti rozvoje a vzdělávání a 70% dotazovaných si myslí, že strategie firmy v oblasti vzdělávání a rozvoje je na velmi dobré úrovni. Pouze pro 52% respondentů má systém vzdělávání jasnou a srozumitelnou podobu.

Podmínku systematického vzdělávání společnost Tieto rovněž splňuje. Vzdělávání probíhá v neustále se opakujících cyklech dle definovaných potřeb. Individuální vzdělávací potřeby jsou identifikovány na pravidelných hodnotících pohovorech. V rámci těchto pohovorů jsou porovnávány kompetence potřebné ke splnění stanovených osobních cílů zaměstnance s kompetencemi, kterými zaměstnanec disponuje. Zároveň zaměstnanci se svými nadřízenými probírají plány osobního rozvoje. V dotaznících 82% respondentů souhlasilo s tvrzením, že se svým nadřízeným konzultují možnosti jejich osobního rozvoje a 78% respondentů uvedlo, že si vytváří vlastní plán osobního rozvoje. Vzniklé požadavky na vzdělávání následně zpracovává HR oddělení *Competence & Development*, přidává k nim zákonná školení a povinná korporátní školení a naplňuje vzdělávací programy pro daný rok. Školení pro jednotlivce jsou rozdělena na manažerská školení, školení soft dovedností, jazyková školení a technická školení. Celých 70% respondentů vnímá HR oddělení jako strategického partnera v rámci firmy v oblasti rozvoje.

Společnost Tieto se snaží přiblížit komplexnímu modelu rozvoje lidských zdrojů, koncepci „Učící se organizace“, která je hlavně o sdílení vizí, sdílení informací a týmovém učení. V dotaznících 74% respondentů uvedlo, že mají jasnou představu o tom, co je obsahem strategie společnosti a 91% respondentů se ztotožňuje s cíly organizace. Šedesát devět procent respondentů souhlasilo s tvrzením, že se vzdělávání týká celé organizace a 92% respondentů uvedlo, že sdílení znalostí je ve firmě samozřejmostí, většinou se ale jedná o sdílení znalostí v rámci pracovní skupiny, nikoliv v rámci celé korporace. Sto procent dotazovaných

nesouhlasilo s tvrzením, že ve společnosti převládá spíše individualismus nad kolektivní firemní kulturou. Vedením společnosti jsou podporována interní technická školení, na kterých zaměstnanci předávají své znalosti ostatním kolegům. Tato forma jednak šetří náklady, jelikož technická certifikovaná školení bývají poměrně nákladnou záležitostí a jsou další možností příjmů pro zaměstnance. V návrzích na zlepšení v oblasti rozvoje a vzdělávání respondenti nejčastěji uváděli, že by uvítali více interních školení poskytovaných lidmi, kteří jsou v talent poolu a mají potenciál předat své znalosti. Z výše uvedeného lze usuzovat, že zaměstnanci vítají sdílení zkušeností se svými kolegy v rámci jednotlivých poboček a cíle společnosti jsou jim blízké. Také firemní kultura je ve společnosti Tieto velmi přátelská.

Další charakteristikou učící se organizace je průběžné zdokonalování se a individuální učení. Pokud mají zaměstnanci zájem o samostudium, mohou využívat knihovny na intranetu, ve které najdou aktuální články a případové studie předních světových manažerů. Návštěvnost je však velice nízká, pouze cca 10 prokliků za měsíc, i když v loňském roce proběhlo několik interních školení na toto téma.

Je současným trendem, že se velké firmy zaměřují na výchovu talentů, aby firmě zaručili budoucí úspěšnost. Společnost Tieto není výjimkou a rozvoj talentů podporuje zvláštním programem nazvaným Greenhouse. Tento program je zaměřený na rozvoj zaměstnanců, kteří mají potenciál stát se budoucími leadery a manažery společnosti. Umožňuje účastníkům nastartovat přemýšlení o vlastním rozvoji, sdílet své zkušenosti a znalosti jak s ostatními účastníky programu, tak i se zkušenými manažery, získat nové znalosti z oblasti řízení lidských zdrojů, pracovního práva a dalších. Že je ve společnosti program podporující rozvoj talentů uvedlo 57% dotazovaných a shodných 57% uvedlo, že jsou zaměstnanci informováni o možnosti zapojení se do programu rozvoje talentů. Sedmdesát procent respondentů uvedlo, že program Greenhouse je přínosem pro firmu a přínos vidí ve výchově nových liniových manažerů a vytváření talent poolu. Z toho vyplývá, že program Greenhouse není většinou zaměstnanců vnímán jako program rozvoje talentů, a nevidí v něm možnost pro vlastní osobní růst. Pouze 43% dotazovaných uvedlo, že program Greenhouse je přínosem i pro zaměstnance společnosti a pouze 30% uvedlo, že by se do programu v budoucnu rádi zapojili. Zaměstnanci, kteří již tento program v minulosti absolvovali, jej hodnotí jako jednoznačně nejlepší program, kterým ve společnosti Tieto prošli a doporučili by jej kolegům, kteří mají zájem o osobní rozvoj.

Talenty společnost Tieto vyhledává i v řadách univerzitních studentů. Pro studenty například organizuje zkušební přijímací pohovory, dny otevřených dveří, umožňují odborné praxe a ochotně spolupracuje v oblasti diplomových prací.

V roce 2009 klesl počet realizovaných školení oproti roku 2008 o 22%. Pokles se týká především technických školení. S ohledem na dopady současného ekonomického poklesu vedení společnosti požaduje, aby byly lépe definovány reálné důvody vzdělávání, a podporuje interní technická školení, na kterých si zaměstnanci mezi sebou předávají odborné znalosti, oproti drahým certifikovaným školením. Zvýšil se podíl manažerských školení na celkovém počtu realizovaných školení z 24% na 36% a bylo proškoleno o 169 zaměstnanců více než v roce 2008.

V roce 2008 bylo realizováno 144 vzdělávacích programů, kterých se zúčastnilo 1 269 zdrojů a trvala 67 450 hodin. Průměr na jeden zdroj byl 53 hodin/rok, což je téměř o 20 hodin více než průměrně stráví vzděláváním zaměstnanci českých firem [44].

Průměrně společnost Tieto CZ investuje do vzdělávání 120 Eur na zaměstnance ročně. Při současném stavu tedy cca 170 520 Eur/rok. Dle posledního nadnárodního statistického šetření CVTS 3 zaměřeného na vzdělávání zaměstnanců [44] jsou průměrné náklady na další odborné vzdělávání 4 506 Kč na účastníka, tj. cca 179 Eur. Společnost Tieto tedy mírně zaostává pod průměrem členských zemí EU.

Vyhodnocování investic do vzdělávání společnost Tieto neprovádí, jelikož to nepovažuje za nutné. Vychází z předpokladu, že vzdělávací aktivity jsou cíleny tak, aby bylo pro společnost efektivní. Vyhodnocovány jsou reakce školených osob po ukončení školení formou dotazníků na internetu. Školení jsou hodnocena ve stupnici 1 až 5, 5 je nejvyšší známka. V roce 2009 byl průměr hodnocených školení 4,4. Nejlepšího výsledku 4,93 dosáhlo interní technické školení týkající se základního automatického testování. Jako nejhorší bylo hodnoceno interní školení představení Oracle (programovací jazyk Java), které účastníci ohodnotili známkou 2,53.

5. Návrhy a doporučení

Analýza systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti Tieto ukazuje dobře propracovaný systém s kvalitními kurzy. Vzhledem k výsledkům této analýzy, na základě vlastního pozorování a po konzultaci s vedoucím oddělení *Competence & Development*, jsem se rozhodla směřovat své návrhy a doporučení směrem ke komunikaci a jakési osvětě uvnitř firmy, aby si zaměstnanci společnosti uvědomili odpovědnost za vlastní rozvoj. Dalším mým návrhem je pak širší využití sociálních sítí ke sdílení znalostí.

1. Komunikace

Problém, který se mi ve společnosti jeví jako největší, vyplývá zřejmě ze samotného zaměření společnosti. Tieto je jedním z největších poskytovatelů IT služeb v Evropě, už z této skutečnosti můžeme poměrně snadno odvodit profil standardního zaměstnance – jsou to IT specialisté závislí na svých počítačích, často uzavření do sebe, komunikující nejraději přes nějakou sociální síť a jsou téměř posedlí technologickými novinkami. Tito lidé obvykle nejsou příliš empatičtí a k výsledkům vzdělávání bývají skeptičtí. Tento problém je viditelný především u manažerských školení a programu Greenhouse. V programu koučingu je pro letošní rok vyčleněno 12 míst, ke konci února byly přihlášeny pouze 4 osoby, o tento program není dostatečný zájem. Technických školení se zaměstnanci účastní celkem ochotně. Výchova budoucích manažerů a lídrů v tak velké a neustálé rostoucí společnosti jako je Tieto je však dle mého názoru nutná. Program Greenhouse je dobrým krokem v oblasti vytváření si talent poolu. Je ale škoda, že ho zaměstnanci současně nevnímají jako příležitost pro vlastní rozvoj a pouze 30% dotazovaných zaměstnanců by se do něj v budoucnu rádo zapojilo. Přičemž ti zaměstnanci, kteří již tento program v minulosti absolvovali, jej hodnotí jako jednoznačně nejlepší program, kterým ve společnosti Tieto prošli a doporučili by jej kolegům, kteří mají zájem o osobní rozvoj.

Alespoň částečným řešením by mohlo být:

- **Zviditelnění** výsledků jednotlivých školení na intranetu – publikace dosažených úspěchů ve vzdělávání, např. kolik zaměstnanců prošlo jakým tréninkem a jaký to má vliv na jejich další kariéru. Informace o složených certifikátech a podobně. Jednotlivé projekty se tak zviditelní mezi zaměstnanci a povedou k jejich motivaci.

- **Jasně nadefinování**, co může zaměstnancům přinést školení v rámci jejich kariérních růstů. Výsledky jakéhokoliv vzdělávání budou odpovídat tomu, jak budou jednotlivci k získání nových schopností motivováni. Motivaci ke vzdělávání je třeba podporovat předem, v průběhu školení, ale i po jeho ukončení.

- **Nastavení pravidel**, co by měl člověk po absolvování jednotlivých školení dělat dál. Jaká další školení by byla přínosná pro jeho osobní rozvoj.

- **Prezentování nových znalostí** ostatním kolegům. Zkušenější kolegové se podělí o své znalosti, mohou si tak zároveň nové znalosti ověřovat.

- **Výchova** nejen talentů, ale i **vzorů**, od kterých se jejich kolegové budou mohli učit nejen při samotné práci, ale i chování a řešení určitých situací.

Pouze pro 52% respondentů má systém vzdělávání jasnou a srozumitelnou podobu a několikrát se v dotaznících mezi návrhy na zlepšení objevila odpověď, že by zaměstnanci uvítali zviditelnění informací ohledně možného rozvoje. Pro zlepšení je nutná úzká spolupráce vedoucích jednotlivých oddělení se zaměstnanci HR oddělení, vedoucí manažeři by měli brát v úvahu význam rozvojových aktivit pro produktivitu zaměstnanců a svým podřízeným pomáhat v plánování jejich rozvoje. Ke zviditelnění je možné využít intranetu. Jasná prezentace na intranetu tak, aby zaměstnanci věděli, co mají udělat proto, aby se mohli zúčastnit jednotlivých školení, a s kým mají svůj požadavek řešit. Vzhledem k oblíbenosti elektronické komunikace v oboru informačních technologií, bych navrhovala pravidelné zasílání mailů s aktuálními informacemi o připravovaných školeních a návodem, jak má zaměstnanec postupovat v případě zájmu o dané školení. Dále prezentování vzdělávacích programů v rámci povinných školení souvisejících s firemní kulturou, kterým musí všichni zaměstnanci jedenkrát ročně projít.

2. Širší využití sociálních sítí

Dalším mým návrhem je širší využití sociálních sítí pro sdílení znalostí v rámci celé korporace Tieto. Ve společnosti fungují on-line nástroje pro komunikaci vyvinuty jejich vlastními zaměstnanci, odpovídají tedy přesně potřebám firmy. Sdílení znalostí ale zatím probíhá spíše v rámci jednotlivých pracovních týmů a ostatní pobočky jsou vnímány jako konkurence. Zde je to opět o komunikaci přínosů a motivaci k využívání sdílení znalostí

v širším pojetí v rámci korporace. Důležité je zde získat podporu vedení a liniových manažerů, která se ne vždy získává snadno.

3. Respektování kulturních odlišností

Forma a obsah většiny manažerských školení, mimo programu koučingu a rozvoje talentů, je dána korporátně. Výhodou má být proškolení manažerů stejným způsobem ve všech zemích, kde Tieto působí, jelikož manažeři často vedou virtuální týmy, ve kterých mají podřízené v několika zemích. Tato forma ale vůbec nerespektuje multikulturní odlišnosti a manažer z Ostravy je školen stejným způsobem jako manažer v Číně nebo Indii. Praktiky, které jsou efektní v jedné zemi, mohou v jiných zemích naprosto selhat, právě z důvodů rozdílů v národní kultuře. Zavedení změn by ale muselo proběhnout na nejvyšší úrovni a zřejmě by nebylo snadné je prosadit.

6. Závěr

V posledních letech prošla náplň práce HR oddělení, zejména ve velkých společnostech, významnými změnami. Od 90. let 20. století se hovoří o další etapě v řízení lidských zdrojů – o řízení intelektuálního kapitálu. Potřeba zaměstnávat co nejkvalifikovanější pracovníky souvisí s důrazem na hospodářské výsledky. Personální oddělení začínají být vnímána jako strategický partner, odpovědný za budoucí prosperitu firmy výběrem těch správných zaměstnanců a výchovou talentů. Firmy se musí přizpůsobovat neustálým změnám a novým trendům, k tomu ovšem potřebují rozvíjet intelektuální kapitál firmy, směřovat ke koncepci učící se organizace, kde s inovacemi přicházejí už nejnižší složky v organizaci. Školení a tréninkové programy jsou důležitým předpokladem úspěšného vývoje firem. „Není to nejsilnější z druhů, kteří přežijí, nebo nejinteligentnější, ale ti, kteří jsou nejvíce přizpůsobiví ke změnám.“ Charles Darwin

Zároveň se v posledních letech objevuje pojem zaměstnavatelnost a koncept nové psychologické smlouvy. Firmy již nemohou svým zaměstnancům nabízet jistotu zaměstnání a výměnou za to nabízejí zvyšování zaměstnavatelnosti. Zaměstnanci musejí převzít sami odpovědnost za svůj rozvoj, trendem je dnes proces celoživotního vzdělávání.

Téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsem si pro jeho aktuálnost vyprala jako téma své diplomové práce. Cílem této diplomové práce byla analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Tieto a na základě vyhodnocení této analýzy návrh možných opatření, která by měla vést ke zkvalitnění procesu vzdělávání a rozvoje. Současně jsem se snažila poukázat na některé trendy týkající se vzdělávání v organizacích, jako je využívání sociálních sítí nebo talent management.

Po prostudování dané problematiky v odborné literatuře, odborných časopisech a na internetových stránkách, po konzultacích s vedoucím oddělení *Competence & Development* společnosti Tieto a na základě prostudování interních materiálů, pozorování a vyhodnocení názoru respondentů na dané téma, jsem provedla analýzu současného stavu podnikového vzdělávání a rozvoje společnosti Tieto. Z výsledků analýzy vyplývá, že společnost Tieto věnuje velkou pozornost rozvoji svého intelektuálního kapitálu, ve společnosti existuje propracovaný systém vzdělávání a rozvoje, vzdělávání je považováno za důležitou součást strategie. Vzdělávání je zde jak strategické, tak i systematické. Z tohoto důvodu bylo obtížné navrhnout opatření na zlepšení. Viditelnější problém je dle mého názoru pouze v jakési neochotě zaměstnanců vzdělávat se i v oblastech, která se přímo nedotýkají jejich pracovní

náplně. Vzhledem k samotné činnosti společnosti je profil typického zaměstnance mírně nestandardní, jedná se především o IT specialisty, kteří mají problém s empatií, není proto snadné vychovat z nich budoucí lídry společnosti a kouče. Z těchto důvodů jsem své návrhy směřovala na komunikaci směrem k zaměstnancům tak, aby se zvýšila jejich motivace k vlastnímu rozvoji. Ve společnosti třetím rokem běží program rozvoje talentů pod názvem Greenhouse, zaměřený na zaměstnance/specialisty, kteří mají potenciál stát se budoucími leadry a manažery společnosti Tieto. Z výsledků dotazníků vyplynulo, že jej zaměstnanci vnímají spíše jako program pro pár vyvolených, ne jako program, do kterého se sami mohou přihlásit a využít jej k osobnímu rozvoji a zvýšit tak svou vlastní zaměstnavatelnost. Domnívám se, že pokud budou vzdělávací programy ve společnosti Tieto více a častěji komunikovány směrem k zaměstnancům, povede to ke zvýšení zájmu o vzdělávání i v jiných než technických směrech. Dalším mým návrhem je širší sdílení znalostí v rámci celé korporace Tieto s využitím interních sociálních sítí. Návrhy my měly přispět k tomu, aby se společnost ještě více přiblížila koncepci „Učíci se organizace.“ Mohu tedy konstatovat, že cíl mé diplomové práce, který jsem v úvodu uvedla, jsem splnila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

Publikace:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno CP Books, a.s. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
3. BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění : Průvodce pro praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
4. CASCIO, Wayne F. *MANAGING HUMAN RESOURCES : productivity, quality of work life, profits*. USA : McGraw-Hill, Inc., 1986. 610 s. ISBN 0-07-010302-X.
5. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
6. GRAHAM, Harold Thomas. *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*. Bennett Roger. 6th edition. London : Longman Group UK Ltd, 1991. 339 s. ISBN 0 7121 1028 3.
7. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457.
8. HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.). *Balanced Scorecard v praxi*. Profess Consulting s.r.o. Praha. 1. vydání v ČR, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.
9. KIROVOVÁ I. *Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu*. VŠB-TUO, Ostrava, 1. vydání, 2007. 131s. ISBN 978-80-248-1667-8
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
11. ŘEZNÍČEK, P. *Personalistika 2006*. Aspi, a.s., 2006. 771 s. ISBN 80-7357-148-X.

12. THORNE, Kaye, PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance : Výběr, trénink a podpora nejlepších*. Mgr. Jana Petlachová. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
13. VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Odborné časopisy

14. *HRM : Human resources management*.. 2007- , roč. III, č. 6- . Praha : ECONOMIA, a.s.. ISSN 1801-4690.
15. *HRM : Human Resources Management*. 2009- , roč. V., č. 3- . Praha : ECONOMIA, a.s.. ISSN 1801-4690.
16. *HRM : Human Resources Management*. 2009- , roč. V., č. 4.- . Praha : ECONOMIA, a.s.. ISSN 1801-4690.
17. *HRM : Human Resources Management*. 2009- , roč. V., č. 5.- . Praha : ECONOMIA, a.s.. ISSN 1801-4690.
18. *HRM : Human Resources Management*. 2009- , roč. V., č. 6.- . Praha : ECONOMIA, a.s.. ISSN 1801-4690.
19. *HRM : Human Resources Management*. 2010- , roč. VI., č. 1.- . Praha : ECONOMIA, a.s.. ISSN 1801-4690.
20. *MODERNÍ ŘÍZENÍ*. 2009- , roč. XLIV, č. 9.- . Praha : ECONOMIA, a.s.. ISSN 0026-8720

Internetové zdroje

21. <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3311-08>
22. http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
23. <http://www.tieto.cz>
24. http://www.qedgroup.cz/produkty/jednotlivec/assessment-a-development-centra/?gclid=CN-q0sXH458CFcSLzAodBgz_RQ

25. http://mam.ihned.cz/109-40268590-on-rozvoj+zam%ECstnanc%F9-100000_d-3d
26. http://mam.ihned.cz/109-40268620-on-vzd%ECI%E1v%E1n%ED-100000_d-dc
27. http://managerweb.ihned.cz/c4-10117700-38704380-T00000_d-globalni-zmeny-a-lokalni-realita-co-hr-s-tim
28. [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article\[id\]=22200440&article\[area_id\]=10000515](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=22200440&article[area_id]=10000515)
29. <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3311-08>
30. http://mam.ihned.cz/109-20517200-on-coaching-100000_d-19
31. <http://www.mgmtpress.cz/john-whitmore/koucovani/podrobne>
32. http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html
33. [http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=33432570&article\[area_id\]=10131620](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=33432570&article[area_id]=10131620)
34. [http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=37863250&article\[area_id\]=10131620](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=37863250&article[area_id]=10131620)
35. [http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=39173700](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=39173700)
36. [http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=39173570](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=39173570)
37. [http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=39173580](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=39173580)
38. [http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=39173660](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=39173660)
39. [http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=39173670](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=39173670)
40. [http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=37863210](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=37863210)
41. [http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=22200440&article\[area_id\]=10000515](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=22200440&article[area_id]=10000515)
42. [http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article\[id\]=40268590](http://ihned.cz/?s1=0&m=frommail&article[id]=40268590)
43. [http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article\[id\]=16347810&article\[what\]=talent+management&article\[sklonuj\]=on](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=16347810&article[what]=talent+management&article[sklonuj]=on)
44. http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prehled_clanku_kveten_2008

Seznam zkratk:

BSC – Balanced Scorecard – systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku

CVTS - Continuing Vocational Training Survey – nadnárodní statistické šetření zaměřené na vzdělávání zaměstnanců v rámci Evropské Unie

FLM – first step in development of Management & Leadership – program školení pro liniové manažery

IT – informační technologie

MBTI - Myers-Briggs Type Indicator – osobnostní test pro identifikaci osobnosti podle jejich dominantních vlastností

NVP – Net Present Value – čistá současná hodnota investic

ROI – Return on Investment – metoda hodnocení výnosnosti investice

TAP – Tieto Acceleration Program – program manažerských školení pro vrcholový management

TE - TietoEnator

TELP – Tieto Enator leadership program – program pro manažery, kteří jsou na pozici déle než 3 roky

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

Renáta Kolarčíková

Adresa trvalého pobytu:

Dvořákova 5, Havířov

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti Tieto CZ

Příloha č. 2: Kompetence útvaru vzdělávání a rozvoje ve společnosti Tieto

Příloha č. 3: Formulář pro nové zaměstnance

Příloha č. 4: Časový harmonogram programu Greenhouse

Příloha č. 5: Dotazník